



## Reference

- งานบริหารความเสี่ยง คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี. (ม.ป.ป.). มาตรฐานการปฏิบัติงาน (COSO-ERM). [http://med.mahidol.ac.th/risk\\_mgt/th/standard](http://med.mahidol.ac.th/risk_mgt/th/standard)
- จิรพร สุเมธีประสิทธิ์, มัทธนา พิศเนาวรัตน์ และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. (2556). การบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ. กรุงเทพมหานคร. สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล
- เกศริน ภัทรเปรมเจริญ. (2557). เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของสำนักเสริมศึกษาและบริการสังคม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- งานบริหารความเสี่ยง คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี. (2558). เอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตร COSO ERM-Advance Risk Management

ฉบับต่อไป.....

NEXT

...Internal Control ปรากฏการณ์แรกในการควบคุมความเสี่ยง

### คณะผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา : ศ.คลินิก นพ.พรชัย มูลพฤกษ์

บรรณาธิการ : นายปฏิภาณ แซ่หลิม

เรียบเรียง : น.ส.ณิชาภา จันทร์ละออ

ออกแบบ : น.ส.พิกุล โสเจยยะ



# จดหมายข่าวด้านบริหารความเสี่ยง RISK LETTER

ฉบับที่ 1 ปี 2560

## การดำเนินการจัดการความเสี่ยง “กิจกรรมหลัก” ของการบริหารความเสี่ยง อย่างเป็นรูปธรรม

การค้นหา ระบุ วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่ได้กล่าวไปแล้วในฉบับที่ผ่านมา เป็นขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงที่นำไปสู่การจัดลำดับรายการความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งเป็นเพียงการดำเนินการเพื่อให้องค์กรเข้าใจสถานะด้านความเสี่ยงของตนอย่างชัดเจนเท่านั้น โดยยังไม่ได้กล่าวถึงการดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงแต่อย่างใด ดังนั้นในฉบับนี้จะกล่าวถึงวิธีการดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงโดยใช้กลยุทธ์ และเครื่องมือต่างๆ ตามมาตรฐาน COSO ERM (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission Enterprise Risk Management) ดังนี้



### กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง

กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงมีทั้งสิ้น 4 ประเภท ผู้อ่านควรประเมินและเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะของความเสี่ยง สภาพแวดล้อม โครงสร้าง รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร ตามลักษณะของแต่ละกลยุทธ์ ดังนี้

☞ **กลยุทธ์การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate/ Avoid)** เป็นการตัดสินใจที่จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ความเสี่ยงนั้นๆ โดยการ “ยุติ งดเว้น ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลง” กิจกรรม หรืองานที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง สำหรับการเลือกใช้กลยุทธ์นี้ องค์กรจำเป็นต้องถามและตอบตนเองว่า “งาน หรือกิจกรรมนั้นๆ ไม่ต้องมี หรือเลิกทำจะดีกว่า”

☞ **กลยุทธ์การยอมรับความเสี่ยง (Take/ Accept)** เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรเลือกที่จะ “ไม่ดำเนินการใดๆ เพิ่มเติม” เพื่อจัดการความเสี่ยง สามารถใช้ได้ 2 กรณี 1.) กรณีที่ระดับความเสี่ยงต่ำมาก และสามารถควบคุมความเสี่ยงได้ด้วยภาระงานที่มีอยู่ (Internal Control or Existing Control) รวมถึงความเสี่ยงนั้นๆ ไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการ 2.) กรณีที่ระดับความเสี่ยงสูงมาก และไม่มีแนวทางที่จะสามารถจัดการความเสี่ยงได้จริง หรือพิจารณาแล้วว่าแนวทางการจัดการความเสี่ยงให้ผลลัพธ์ที่ไม่คุ้มค่า อีกทั้ง กิจกรรม หรืองานนั้นๆ จะสำคัญยกเลิกหรือใช้กลยุทธ์การหลีกเลี่ยงไม่ได้

☞ **กลยุทธ์การโอน หรือกระจายความเสี่ยง (Transfer/ Share)** เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้เมื่อรับรู้ว่ามีความเสี่ยง และจำเป็นต้องดำเนินการจัดการความเสี่ยง แต่องค์กรไม่มีความชำนาญในการดำเนินการ หรือมีต้นทุนในการดำเนินการสูงกว่าที่จะยอมรับได้ และให้หน่วยงานอื่นเป็นผู้จัดการแทน เป็นการถ่ายโอนความรับผิดชอบ หรือแบ่งภาระการสูญเสียแก่ผู้อื่น โดยที่ความเสี่ยงยังเป็นขององค์กร

☞ **กลยุทธ์การลดความเสี่ยง (Treat/ Reduce)** เป็นกลยุทธ์ที่นิยมใช้ในการจัดการความเสี่ยง เพื่อลดหรือควบคุมโอกาส และ/หรือ ผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยการจัดกิจกรรมเพื่อใช้ในการ ควบคุม จำกัด แก้ไข ปรับปรุง หรือ ป้องกัน ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น



## เครื่องมือและการเลือกใช้เครื่องมือในการจัดการความเสี่ยง

เมื่อการควบคุมภายใน (Internal Control) ที่มีอยู่ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (รายละเอียดในฉบับต่อไป) จึงจำเป็นต้องพิจารณาเครื่องมือเพื่อใช้ในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ดังนี้

**Tool 1>>> กิจกรรมการควบคุม (Control Activity)** หรือเรียกกิจกรรมการดำเนินงาน หรือ แผนการจัดการความเสี่ยง เป็น “กิจกรรมเฉพาะ” ที่จัดขึ้นเพื่อใช้ในการจัดการความเสี่ยงโดยตรง ผู้อ่านต้องระบุให้เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง (ข้างต้น) ที่กำหนดไว้ ตามตัวอย่างที่แสดงในตารางดังนี้

กลยุทธ์	ตัวอย่าง กิจกรรมการควบคุม (Control Activity)								
การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate/ Avoid)	1. เปลี่ยนธุรกิจจากการเป็นผู้ผลิต สู่อุตสาหกรรมอื่น (บริษัท A เป็นบริษัทผู้ผลิตที่มีผู้ส่งวัตถุดิบเจ้าเดียว ก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านต้นทุนที่ส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดของธุรกิจ) 2. ยกเลิกกระบวนการทำงานที่ไม่จำเป็น หรือการทำ work instruction ใหม่ 3. โรงพยาบาลทำการลดห้องผ่าตัดเนื่องจากวิสัญญีแพทย์ และพยาบาลไม่เพียงพอ								
การยอมรับความเสี่ยง (Take/ Accept)	ช่วงวิกฤติน้ำมันแพง สายการบินต้นทุนต่ำมีความเสี่ยงเรื่องการขาดทุนเนื่องจากราคาน้ำมัน (ผู้โดยสารเต็มลำก็ขาดทุน หรือยิ่งบินยิ่งขาดทุน) แต่สายการบินเหล่านั้นเลือกที่จะ “ยอมรับความเสี่ยง” และยังคงให้บริการเที่ยวบินต่อไป เนื่องจากเป็น Core Business ขององค์กร								
การโอน หรือกระจายความเสี่ยง (Transfer/ Share)	1. การเช่าเครื่องถ่ายเอกสาร 2. การจ้างบริษัท Outsource อย่าง บริษัทรักษาความปลอดภัย บริษัททำความสะอาด 3. การถ่ายโอนความรับผิดชอบทางการเงินให้บริษัทประกัน 4. การส่งต่อผู้ป่วยที่ซับซ้อนไปยังโรงพยาบาลที่มีศักยภาพสูงกว่า								
การลดความเสี่ยง (Treat/ Reduce)	<table border="0"> <tr> <td><b>ลดโอกาสเกิด</b></td> <td><b>ลดผลกระทบ</b></td> </tr> <tr> <td>✓ การกำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานใหม่</td> <td>✓ การวางระบบการเยียวยา</td> </tr> <tr> <td>✓ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะบุคลากร</td> <td>✓ การเจรจาต่อรอง</td> </tr> <tr> <td>✓ การกำหนดสิทธิในการรักษาพยาบาล</td> <td></td> </tr> </table>	<b>ลดโอกาสเกิด</b>	<b>ลดผลกระทบ</b>	✓ การกำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานใหม่	✓ การวางระบบการเยียวยา	✓ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะบุคลากร	✓ การเจรจาต่อรอง	✓ การกำหนดสิทธิในการรักษาพยาบาล	
<b>ลดโอกาสเกิด</b>	<b>ลดผลกระทบ</b>								
✓ การกำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานใหม่	✓ การวางระบบการเยียวยา								
✓ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะบุคลากร	✓ การเจรจาต่อรอง								
✓ การกำหนดสิทธิในการรักษาพยาบาล									

ทั้งนี้ในการกำหนดกิจกรรมการควบคุมต่างๆ ที่จะใช้ในการจัดการความเสี่ยง ผู้อ่านจำเป็นต้องกำหนดระยะเวลาการดำเนินการ และผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมให้ชัดเจน เพื่อใช้ในการติดตาม สอบทาน และประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการจัดการความเสี่ยงต่อไป

**Tool 2>>> ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI: Key Risk Indicator)** เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสังเกตการณ์ (Monitor) ความเสี่ยง มีลักษณะเป็นสัญญาณเตือน (Early Warning) ให้องค์กรตระหนักถึงความเสี่ยงในอนาคต นำไปสู่การค้นหาสาเหตุ และการมีมาตรการป้องกัน ก่อนจะเกิดความเสียหายต่อองค์กร ทั้งนี้ ผู้อ่านสามารถกำหนด หรือเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัดความเสี่ยงได้อย่างยืดหยุ่นตามความเหมาะสม โดยยังคงไว้ซึ่งลักษณะของตัวชี้วัดที่ต้อง “S.M.A.R.T” ดังนี้ Specific-มีความเฉพาะเจาะจง ชัดเจนในสิ่งที่ต้องการที่จะวัด เพื่อป้องกันการตีความที่ผิดพลาด Measurable-สามารถนำไปใช้วัดผลได้จริง ข้อมูลที่ได้จากการวัดสามารถนำไปใช้วิเคราะห์และแปลความทางสถิติได้ Attainable (Achievable)-สามารถบรรลุผลสำเร็จได้จริง ทั้งนี้ไม่ควรกำหนดตัวชี้วัดที่องค์กรไม่สามารถควบคุมให้เกิดผลได้โดยตรง Realistic-สอดคล้องกับความเป็นจริง เป็นไปได้ เหมาะสมตามความสามารถขององค์กร Timely-สามารถชี้วัดผลได้ในเวลาที่กำหนดและมีความทันสมัยอยู่เสมอ

## การดำเนินการจัดการความเสี่ยง

เป็นการลงมือปฏิบัติตามกิจกรรมการควบคุมที่ระบุไว้ ภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด โดยอาศัยระบบการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการจัดการความเสี่ยงตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง สามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงที่จะดำเนินการ ได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างเหมาะสมทั่วถึงทั้งองค์กร

## การติดตามผลการจัดการความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงจะครบถ้วนสมบูรณ์ได้ ต้องมีการทบทวน ติดตาม และปรับปรุงแก้ไขตามความจำเป็นที่เหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมีคุณภาพ และนำไปใช้ในทุกระดับขององค์กร โดยในการติดตามผลที่ได้นั้น ควรมีการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอและชัดเจน โดยทั่วไปนิยมกำหนดเป็นรายเดือน รายไตรมาส หรือราย 6 เดือน ขึ้นอยู่กับระดับความสำคัญและความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ทั้งนี้ในการดำเนินการติดตามฯ ผู้อ่านควรได้ผลการวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญ ดังนี้

- ประเมินคุณภาพ ความก้าวหน้า และความเหมาะสม ของกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง (Control Activity)
- ประเมินความสามารถในการลดโอกาส และ/ หรือ ผลกระทบของความเสี่ยง ว่าอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่
- สอบทานระดับของตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ว่ายังคงอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด
- สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ในการบริหารงานของผู้บริหารได้
- สามารถนำไปใช้ประกอบการประเมินความเสี่ยงในปีงบประมาณต่อไปได้ (โดยการประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ หลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงไปแล้ว)
- ต้องดำเนินการติดตามฯ ให้เสร็จสิ้นก่อนการเริ่มประเมินความเสี่ยงในปีต่อไป และ
- ต้องไม่เป็นภาระแก่ผู้ปฏิบัติงาน ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อการทำงานประจำ หรือส่งผลให้ไม่สามารถจัดการความเสี่ยงได้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง