



Risk-Based Thinking

สาระสำคัญ

- Risk-based Thinking คืออะไร
- ทำไมต้อง Risk-based Thinking
- คำศัพท์ และคำนิยาม (Terms & Definition)
- ความเสี่ยงและโอกาส Risk and Opportunities
- การบริหารความเสี่ยง (Risk Process Management)
- แนวทางการวิเคราะห์ความเสี่ยง ISO 9001&ISO14001

RISK-BASED THINKING คืออะไร

WHAT IS RISK-BASED THINKING ?

Risk-based Thinking คืออะไร

- สิ่งที่ทำอย่างเป็นอัตโนมัติ เสมือนเป็นสัญชาตญาณ
- ช่วยให้เห็นความเสี่ยงชัดเจนขึ้น และใส่ไว้ในกระบวนการบริหารจัดการ
- เป็นส่วนหนึ่งของการมองอย่างเป็นระบบ (Process Approach)
- เป็นการคิดมาตรการป้องกันในส่วนของงานประจำ และการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- เป็นการคิดในแง่ลบ เพื่อช่วยบ่งชี้โอกาส หรือความเสี่ยง

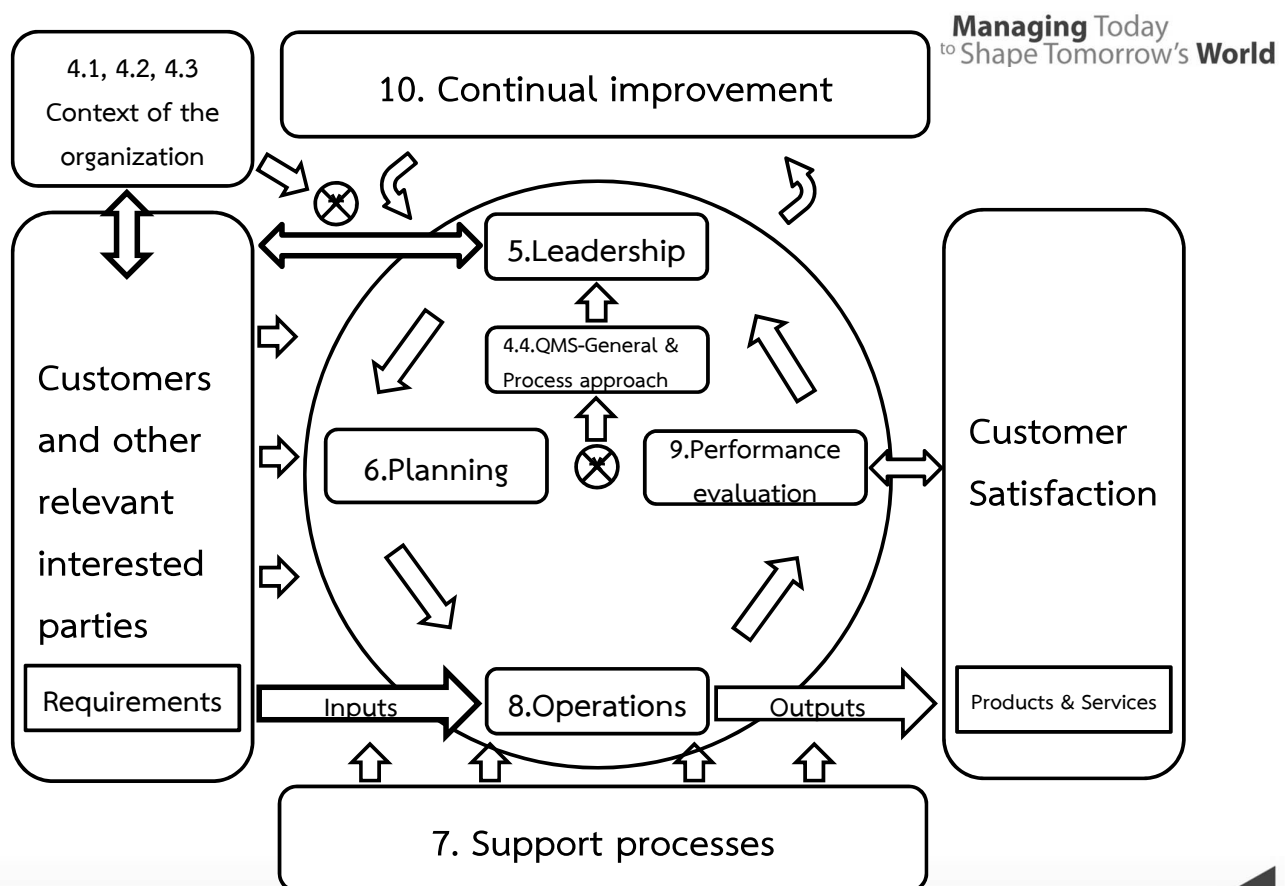
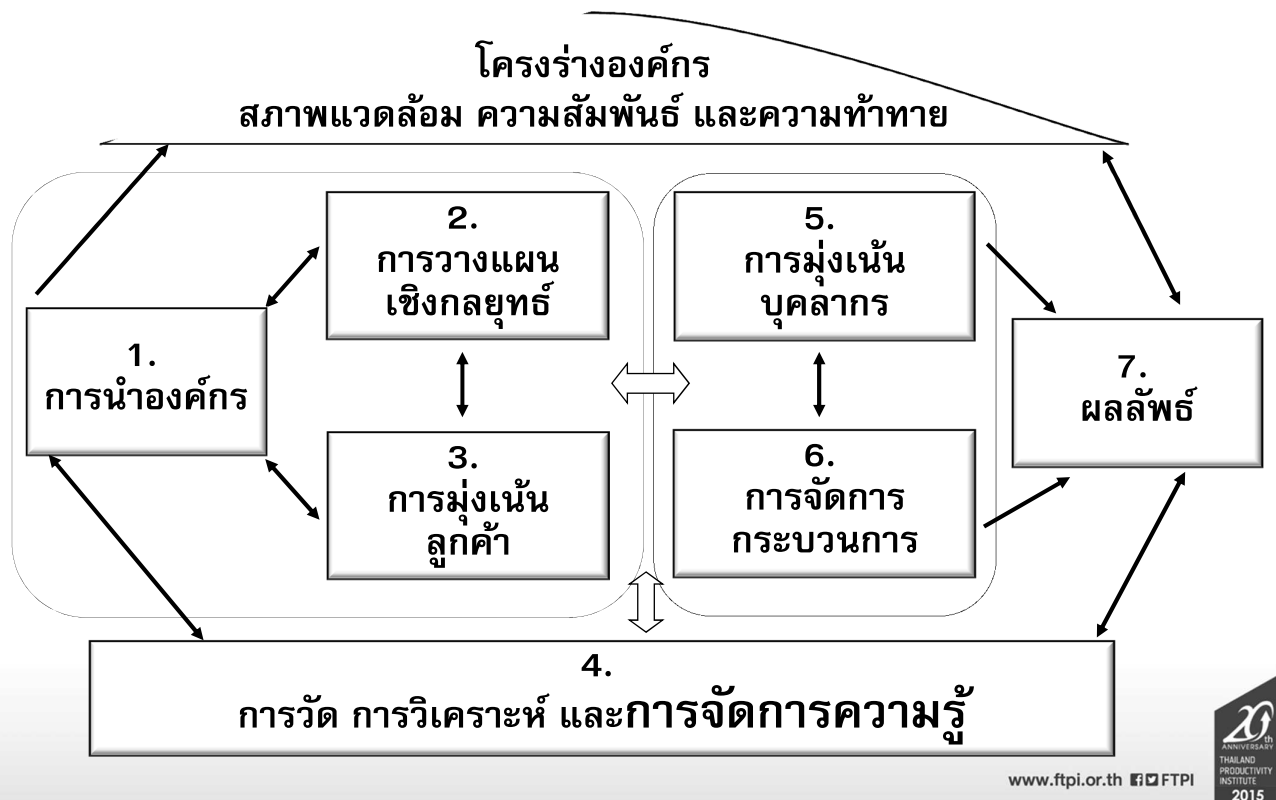
ทำไมต้อง RISK-BASED THINKING WHY SHOULD ADOPT “RISK-BASED THINKING) ?

ทำไมต้อง Risk-based Thinking

- เพื่อสร้างความมั่นใจ และความพึงพอใจให้กับลูกค้า
- เพื่อประกันความคงที่ของคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ
- เป็นการสร้างวัฒนธรรมการป้องกัน และการปรับปรุง
- องค์กรที่ประสบความสำเร็จใช้แนวทาง Risk-based

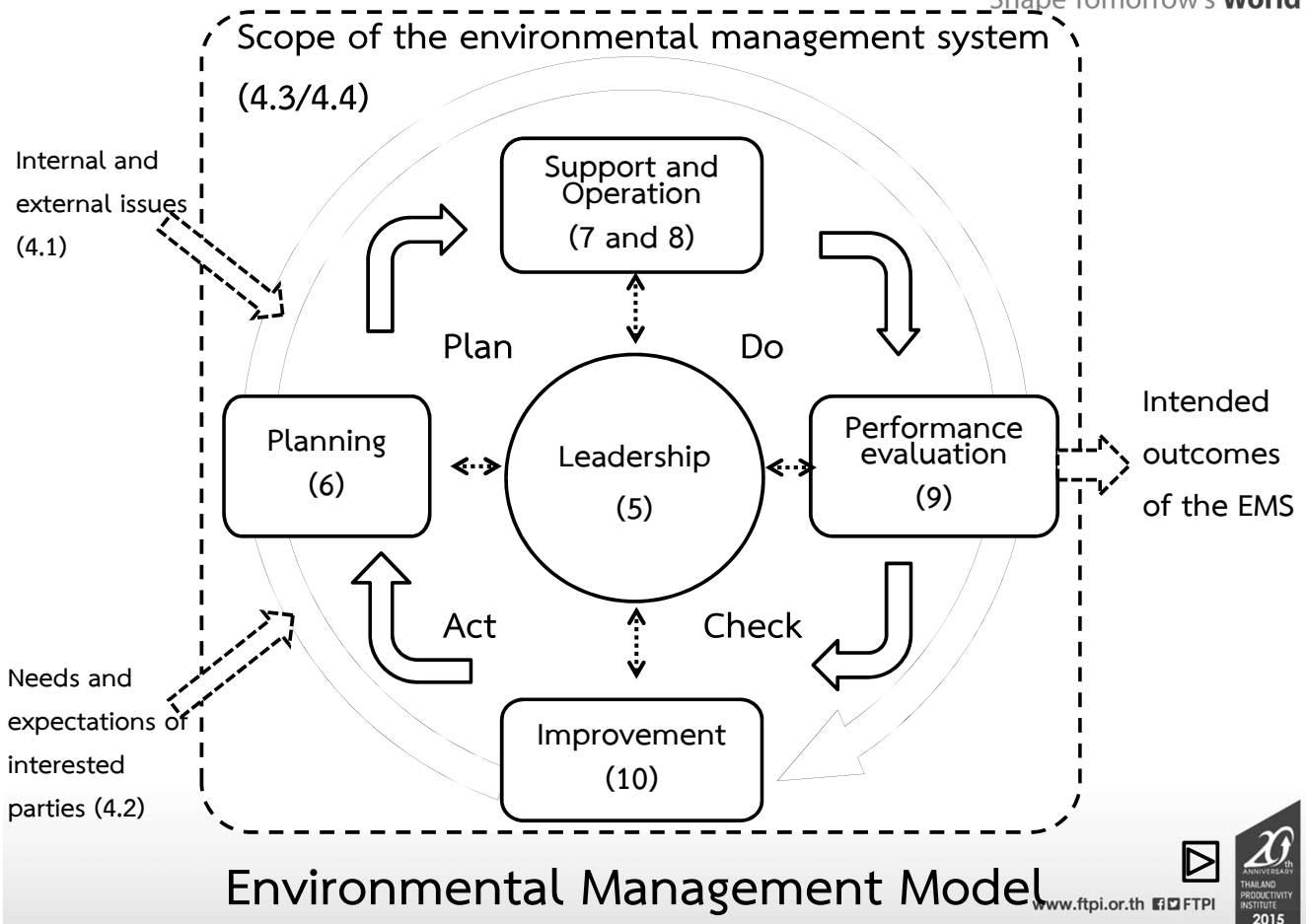
เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award)

เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ : มุมมองในเชิงระบบ



Model of a process based Quality Management System

www.ftpi.or.th



จะเริ่มอย่างไร

- วิเคราะห์ และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง และโอกาส
 - ยอมรับได้
 - ยอมรับไม่ได้
- วางแผนการวิเคราะห์ความเสี่ยงในการดำเนินงาน
 - จะเสี่ยง หรือขจัดความเสี่ยงอย่างไร
 - จะลดผลกระทบอย่างไร
- ดำเนินการตามแผน
- ตรวจสอบประสิทธิภาพการดำเนินงาน
- การปรับปรุง

ความเสี่ยงและโอกาส

RISK AND OPPORTUNITIES FOR ISO9001 & ISO14001

มาตรฐาน ISO 9001

Clause	Requirements
4.1	Organization shall take account of these issues for determining risk.
4.4	<u>ระบบบริหารคุณภาพและกระบวนการ</u> 4.4 f) ความเสี่ยงและโอกาสตามที่ระบุในข้อ 6.1 ได้ถูกวางแผนและนำไปปฏิบัติด้วยวิธีการที่เหมาะสม
5.1.2	<u>การมุ่งเน้นที่ลูกค้า</u> 5.1.2 b) ความเสี่ยงและโอกาสที่ส่งผลกระทบต่อความสอดคล้องของผลิตภัณฑ์และการบริการ รวมถึงความสามารถในการเพิ่มพูนความพึงพอใจของลูกค้า ได้ถูกระบุและกำหนดไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

มาตรฐาน ISO 9001

Clause	Requirements
6.1	<u>การระบุความเสี่ยงและโอกาส</u> 6.1.1 เมื่อทำการวางแผนระบบบริหารคุณภาพ (QMS), องค์กร <u>ต้อง</u> พิจารณาประเด็นที่เกี่ยวข้องกับข้อ 4.1 และข้อ 4.2 และกำหนดความเสี่ยงและโอกาสที่จำเป็นต่อ a) การให้ความมั่นใจว่าระบบบริหารคุณภาพ (QMS) สามารถทำให้เกิดผลลัพธ์ได้ตามที่กำหนด b) ป้องกัน หรือลดผลกระทบที่ไม่พึงปรารถนา c) เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

มาตรฐาน ISO 9001

Clause	Requirements
6.1	6.1.2 องค์กร <u>ต้อง</u> วางแผน a) การดำเนินการในการระบุความเสี่ยงและโอกาส b) วิธีการในการ 1) บูรณาการการดำเนินการ พร้อมการนำไปปฏิบัติในทุกกระบวนการในระบบบริหารคุณภาพ (QMS) (ดูข้อ 4.4) 2) ประเมินประสิทธิผลของการดำเนินการข้างต้น การดำเนินการที่นำมาใช้ในการระบุความเสี่ยงและโอกาส <u>ต้อง</u> เป็นสัดส่วนที่เหมาะสมกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับความสอดคล้องของผลิตภัณฑ์และบริการ
8.5.5	<u>กิจกรรมหลังการส่งมอบ</u> a) (พิจารณา) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการ (เมื่อการกำหนดขอบเขตของกิจกรรมหลังการส่งมอบได้ถูกระบุให้ต้องดำเนินการ)

มาตรฐาน ISO 9001

Clause	Requirements
9.3	<u>การทบทวนโดยฝ่ายบริหาร</u> 9.3.1 d) ประสิทธิภาพของการดำเนินการในการระบุความเสี่ยงและโอกาส (ดูข้อ 6.1)

มาตรฐาน ISO 14001

Clause	Requirements
5.2	นโยบายสิ่งแวดล้อมต้องเหมาะสมกับโอกาส และความเสี่ยงขององค์กร
6.1.4	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องและโอกาส องค์กรต้องกำหนดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องและโอกาส เพื่อ - มั่นใจว่าระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมสามารถบรรลุผลลัพธ์ที่คาดหวัง - ป้องกัน หรือลด สิ่งที่ไม่พึงประสงค์ รวมถึงโอกาสด้านสิ่งแวดล้อมจากภายนอกที่กระทบต่อองค์กร - บรรลุการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง องค์กรต้องรักษาสารสนเทศที่เป็นเอกสารของความเสี่ยงและโอกาสที่เกี่ยวข้องที่จัดทำไว้
6.2	วัตถุประสงค์ด้านสิ่งแวดล้อม -พิจารณาความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องและโอกาส

มาตรฐาน ISO 14001

Clause	Requirements
9.2	โปรแกรมการตรวจติดตามต้องมีการพิจารณาถึงความเสี่ยงและโอกาส
9.3	การทบทวนโดยผู้บริหารต้องรวมถึงการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงและโอกาส

มาตรฐาน ISO 14001

Clause	Requirements
8.2	การควบคุมห่วงโซ่คุณค่า ■ เพื่อควบคุม หรือมีอิทธิพลในกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับห่วงโซ่คุณค่า ที่สัมพันธ์กับความเสี่ยงและโอกาสขององค์กร ■ เพื่อพิจารณาความเสี่ยงและโอกาสเป็นปัจจัยนำเข้าของกระบวนการออกแบบ พัฒนา หรือการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์และบริการ
9.1	เพื่อติดตามและวัดผลความเสี่ยงและโอกาสขององค์กร

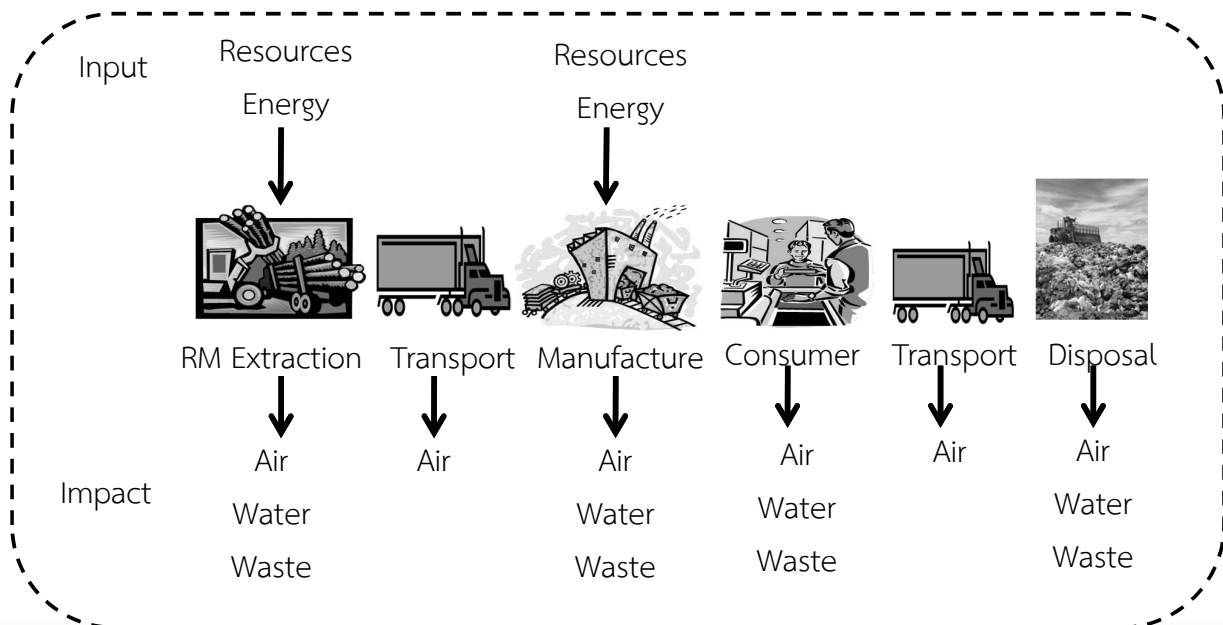
แนวทางการวิเคราะห์ความเสี่ยง ISO 9001 & ISO14001

การระบุความเสี่ยงและโอกาส 9001&140001

ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับความเสี่ยง โอกาส และการดำเนินงานขององค์กร :



ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม



การพิจารณาความเสี่ยง

สังคม, เทคโนโลยี, เศรษฐกิจ,
สิ่งแวดล้อม, การเมือง

Global Enterprise Risk

Unknowns Unknowns

ลูกค้า, คู่ค้า, คู่แข่ง, ผู้ส่ง
มอบ และผู้มีส่วนได้เสีย

Strategy Risk

Knows Unknowns

องค์กร



Operational &
Compliance Risks

Knows and Unavoidable

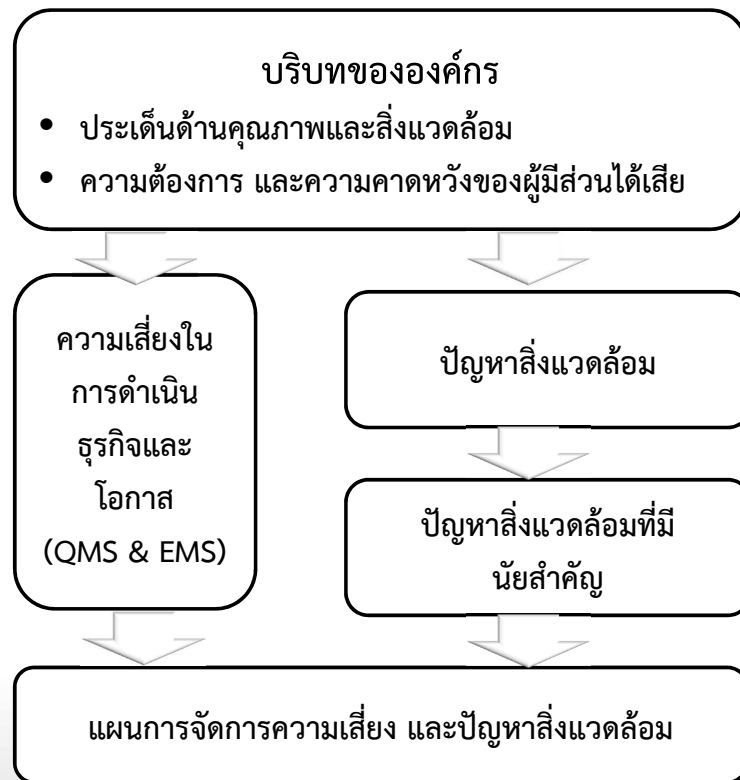
ความเสี่ยงในระบบบริหารคุณภาพ

- ความเสี่ยงด้านของเสีย (risk of defects)
- ความเสี่ยงด้านความไม่พึงพอใจของลูกค้า (risk of customer dissatisfaction)
- ความเสี่ยงด้านการควบคุมกระบวนการที่แปรปรวน (risk of uncontrolled process variance)
- ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือของผลิตภัณฑ์ (risk of product unreliability)
- ความเสี่ยงด้านการละเมิดความมั่นคง (risk of security breach)
- ความล้มเหลวในการบรรลุวัตถุประสงค์ (failure to achieve objectives)

ความเสี่ยงในระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม

- ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ (risk of product-related)
- ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการผลิต (risk of plant-related)
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (risk of legal Compliance)
- ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการขาย และการบำรุงรักษา (risk of sales & maintenance)
- ความเสี่ยงด้านการจัดการอุบัติเหตุ และข้อร้องเรียน (risk of handling accidents and complaints)
- ความล้มเหลวในการบรรลุวัตถุประสงค์ (failure to achieve objectives)

กระบวนการจัดการความเสี่ยงและโอกาส



www.ftpi.or.th

FTPI



การระบุความเสี่ยงและโอกาส

SOURCES OF RISK AND OPPORTUNITY

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบต่าง ๆ (Compliance Risk)
- ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน (Hazard Risk)

Positive effect

หรือ

Negative effect

ผู้รับผิดชอบในการระบุความเสี่ยงและโอกาส :

- ผู้บริหารระดับสูงและ MR
- Process Owner ในแต่ละกระบวนการ

www.ftpi.or.th

FTPI



การวิเคราะห์ความเสี่ยงและโอกาส

$$\text{RISK} = \text{LIKELIHOOD} \times \text{CONSEQUENCE}$$

(ความเสี่ยง) (โอกาส) (ผลกระทบ +/-)



กำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยงและ

โอกาส

ตัวอย่าง

Likelihood -> Frequency, Probability etc.

Consequence -> Quality, Cost, Delivery, Customer Satisfaction,
Financial (Investment, Revenue), Health &
Safety, Environment etc.

การวิเคราะห์ความเสี่ยงและโอกาส

LEVEL	LIKELIHOOD	
	FREQUENCY	PROBABILITY
ระดับ 1 (L1)	เกิดขึ้นทุกปี	มีโอกาสเกิดขึ้น $\geq 25\%$
ระดับ 2 (L2)	เกิดขึ้นทุกเดือน	มีโอกาสเกิดขึ้น $\geq 5\% - < 25\%$
ระดับ 3 (L3)	เกิดขึ้นทุกสัปดาห์	มีโอกาสเกิดขึ้น $< 5\%$

POSITIVE CONSEQUENCES			IMPACT	NEGATIVE CONSEQUENCES		
ระดับ 3 (O3)	ระดับ 2 (O2)	ระดับ 1 (O1)		ระดับ 1 (C1)	ระดับ 2 (C2)	ระดับ 3 (C3)
เพิ่มขึ้น $\geq 20\%$ เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	เพิ่มขึ้น $\geq 10\% - < 20\%$ เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	เพิ่มขึ้น $< 10\%$ เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	ยอดขาย (T)	ลดลง $\leq 5\%$ เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	ลดลง $> 5\% - \leq 10\%$ เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	ลดลง $> 10\%$ เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า
ลดต้นทุนการผลิต $\geq 500,000$ บาท/ปี	ลดต้นทุนการผลิต $\geq 200,000 - < 500,000$ บาท/ปี	ลดต้นทุนการผลิต $< 200,000$ บาท/ปี	ต้นทุนการผลิต (C)	เพิ่มต้นทุนการผลิต $< 100,000$ บาท/ปี	เพิ่มต้นทุนการผลิต $\leq 100,000 - < 250,000$ บาท/ปี	เพิ่มต้นทุนการผลิต $\geq 250,000$ บาท/ปี

การประเมินความเสี่ยงและโอกาส

โอกาส (LIKELIHOOD)	L3	B	A	A
	L2	C	B	A
	L1	C	C	B
		C1	C2	C3

ผลกระทบ - (NEGATIVE CONSEQUENCES)

A : ระดับความเสี่ยงสูง - จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง/
โอกาส (Risk Treatment/
Opportunity mgt. Plan)
B : ระดับความเสี่ยงปานกลาง - กำหนดมาตรการการเฝ้าระวัง
เพิ่มเติม/แจ้ง MR พิจารณา
C : ระดับความเสี่ยงต่ำ - ไม่ต้องดำเนินการใด ๆ

โอกาส (LIKELIHOOD)	L3	E	F	F
	L2	D	E	F
	L1	D	D	E
		O1	O2	O3

ผลกระทบ + (POSITIVE CONSEQUENCES)

F : ระดับโอกาสสูง - จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง/
โอกาส (Risk Treatment/
Opportunity mgt. Plan)
E : ระดับโอกาสปานกลาง - แจ้ง MR พิจารณา
D : ระดับโอกาสต่ำ - ไม่ต้องดำเนินการใด ๆ

การดำเนินการจัดการความเสี่ยงและโอกาส

RISK



หรือ

4 T's :

- การยอมรับความเสี่ยง (Take)
- การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Treat)
- การถ่ายโอนหรือกระจายความเสี่ยง (Transfer)
- การหยุดหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)

OPPORTUNITY

“แผนบริหารความเสี่ยงและโอกาส (Risk Treatment / Opportunity Management Plan)”

การติดตามและทบทวนผล

วัตถุประสงค์ในการติดตามและทบทวนผลการดำเนินการจัดการความเสี่ยงและโอกาส :

- ✓ ความเพียงพอเหมาะสมในการปฏิบัติ และความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากการปฏิบัติ
- ✓ ปรับปรุงข้อบกพร่อง/สิ่งที่เปี่ยงเบนให้เหมาะสมกับเวลา
- ✓ นำข้อมูลรายงานผลต่อผู้บริหาร
- ✓ สื่อสารข้อมูลที่เป็นปัจจุบันให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

ผู้รับผิดชอบในการติดตามและทบทวนผล :

- ผู้บริหารระดับสูงและ MR
- ผู้รับผิดชอบในแผนบริหารความเสี่ยงและโอกาส

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม :

- จัดทำ PROCEDURE การบริหารความเสี่ยงและโอกาสในระบบมาตรฐาน
- สื่อสาร (ใน + นอก)

www.ftpi.or.th   FTPI





สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

Thailand Productivity Institute

www.ftpi.or.th

T. 0 2619 5500 F. 0 2619 8090