

การประเมินกลยุทธ์โดยใช้การบริหารความเสี่ยง Enterprise Risk Management (ERM)
กรณีศึกษาของ บริษัท ABC จำกัด

เสาวลักษณ์ สาทตพันธ์

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบัญชีบริหาร

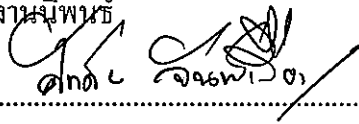
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

มิถุนายน 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์ ได้พิจารณา
งานนิพนธ์ของ เสาวลักษณ์ สาทตพันธ์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบัญชีบริหาร ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

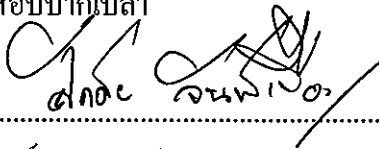
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์



..... ประธาน

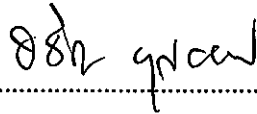
(ดร.ศักดิ์ชาย จันทร์เรือง)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า



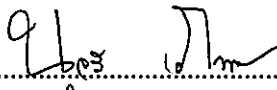
..... ประธาน

(ดร.ศักดิ์ชาย จันทร์เรือง)



..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วชิระ นุณยเนตร)



..... กรรมการ

(ดร.นุจรี ภาคาสัตย์)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบัญชีบริหาร ของมหาวิทยาลัยบูรพา



.....คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

วันที่ 26 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2559

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยความกรุณาและอนุเคราะห์ช่วยเหลือเป็นอย่างดี ด้วยความกรุณาจาก ดร.ศักดิ์ชาย จันทรเรือง อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร.นุจรี ภาคาสัตย์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และรองศาสตราจารย์ ดร.พนารัตน์ ปานมณี กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำแนวทาง ที่ถูกต้อง ตลอดจนที่ให้คำแนะนำตรวจทาน และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความอดทน ละเอียด ถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ทำให้งานวิจัยชิ้นนี้เสร็จสมบูรณ์ไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้ง เป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วชิระ บุญยเนตร ประธานกรรมการสอบ งานนิพนธ์ และท่านผู้เชี่ยวชาญที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบ รวมทั้งให้คำแนะนำ แก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ นอกจากนี้ ยังได้รับความอนุเคราะห์จากคณะผู้บริหาร ของบริษัทกรณีศึกษา ที่สละเวลาให้ในการสนทนากลุ่มเพื่อเก็บข้อมูลนำมาวิจัยในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ที่ให้กำลังใจและสนับสนุนผู้วิจัยเสมอมาขอขอบคุณ เพื่อน ๆ พี่ ๆ น้อง ๆ เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานที่คอยสนับสนุน และให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำและเป็นกำลังใจให้กันเสมอมา จนการศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ของงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูคุณเวทิตาแต่บุพการี บุรพจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษา และประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

เสาวลักษณ์ สาตตพันธ์

56760041: สาขาวิชา: การบัญชีบริหาร; บธ.ม. (การบัญชีบริหาร)

คำสำคัญ: เทคนิคการประเมินกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง

เสาวลักษณ์ สาทตพันธ์: การประเมินกลยุทธ์โดยใช้การบริหารความเสี่ยง Enterprise Risk Management (ERM) กรณีศึกษาของ บริษัท ABC จำกัด (STRATEGY ASSESSMENT USING ENTERPRISE RISK MANAGEMENT: A CASE STUDY OF ABC COMPANY LIMITED) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: ศักดิ์ชาย จันทรเรือง, Ph.D. 120 หน้า, ปี พ.ศ. 2559.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อประเมินกลยุทธ์โดยใช้การบริหารความเสี่ยง Enterprise Risk Management (ERM) กรณีศึกษาของบริษัท ABC จำกัด ขอบเขตประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป ของบริษัท ABC จำกัด จำนวน 5 คน ได้แก่ Managing director general manager ผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้จัดการแผนกธุรการ และผู้จัดการแผนกบัญชี ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) รวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) โดยแนวคำถามที่ใช้แบบการเปรียบเทียบข้อมูล Review triangulation จากการทบทวนข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัย (Review by inquiry participant) รับรองความเชื่อถือได้ของข้อมูล เน้นความร่วมมือและการมีส่วนร่วม (Collaborative and participatory inquiry)

ผลการวิจัยพบว่า จากการค้นหา SOAR Analysis และ Value chain analysis องค์กรสามารถนำไปใช้ในการกำหนดทิศทางของธุรกิจได้เป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ 4 กลยุทธ์ 13 ความเสี่ยง เพื่อทำให้ระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ลดลง และสามารถระบุกลยุทธ์ที่ดีที่สุด ในครั้งนี้กลยุทธ์ที่สามารถลดความเสี่ยง และความรุนแรงของเหตุการณ์ จึงได้ค่าความเสี่ยงของกลยุทธ์ภายหลังการตอบสนองความเสี่ยง และกิจกรรมควบคุมที่ต่ำที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 3 สินค้าที่ผลิต ได้รับการรับรองคุณภาพ 9100 เพื่อรองรับตลาดระดับบน ดังนี้ ความเสี่ยงที่ 1 พนักงานไม่ได้ตรวจสอบสินค้าของลูกค้า และวัตถุดิบก่อนการเข้าไลน์การผลิต มีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์เท่ากับ 1 (น้อยมาก) และระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น เท่ากับ 3 (ปานกลาง) ซึ่งคิดเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ หรือเป็นความเสี่ยงที่มีอยู่แล้ว เท่ากับ 3 และความเสี่ยงที่ 2 เอกสารตรวจสอบ ไม่มีการตรวจสอบ Check sheet ว่าขั้นตอนนี้ได้ผ่านการตรวจสอบแล้ว มีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์เท่ากับ 2 (น้อย) และระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น เท่ากับ 3 (ปานกลาง) ซึ่งคิดเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ หรือเป็นความเสี่ยงที่มีอยู่แล้ว เท่ากับ 6 ค่าความเสี่ยงของกลยุทธ์ อยู่ที่ 18% เมื่อเทียบกับกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์กร

56760041: MAJOR: MANAGERIAL ACCOUNTING; M.B.A.

(MANAGERIAL ACCOUNTING)

KEYWORDS: STRATEGY ASSESSMENT / RISK MANAGEMENT

SAOWALUCK SATTAPUN: STRATEGY ASSESSMENT USING ENTERPRISE RISK MANAGEMENT: A CASE STUDY OF ABC COMPANY LIMITED. ADVISOR: SAKCHAI JUNRUENG, PH.D. 120 P. 2016.

This research has the objective to assess the strategy in enterprise risk management using ABC Company Limited as a case study. The population for this study are 5 entry-level management and up, including managing director, general manager, production manager, administration manager and accounting manager. The samples were drawn using the purposive sampling technique. The data were gathered from a focus group. The questions use review triangulation method, are reviewed by inquiry participants, and focus on collaborative and participatory inquiry.

This study shows that from searching SOAR analysis and value chain analysis, the organization can use them in setting the direction of the business as vision and mission, which consist of 4 strategies 4 tactics and 13 risks to reduce the severity of the events and identify the best strategy. The strategy that can reduce the risk and severity of the event will have lowest score of strategy after responding to the risk and control activity. This least risk score is Strategy 3: manufactured products are quality 9100 certified to serve the upper market. Risk 1, the employees did not check products of the customers and raw materials before they went in line for production, with the likelihood of event happening equal to 1 (very little). The severity of the event occurring equals to 3 (moderate) which is equivalent to natural risk or inherent risk level 3. Risk 2, documents were not checked according to the check list. The likelihood of event happening equals to 2 (little), and the severity of the event happening equals to 3 (moderate) which is equivalent to natural risk or inherent risk level 6. The risk of strategy is at 18%, when compared to the strategies of the whole organization.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ญ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
คำถามเพื่อการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์	8
แนวคิด Appreciative inquiry (AI) “สุนทรียสาธก” นำไปสู่ SOAR Analysis	12
การวิเคราะห์ลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value chain analysis)	15
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง (Enterprise risk management: ERM)	20
ประวัติของบริษัท ABC จำกัด	38
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	39
3 วิธีดำเนินการวิจัย	44
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	44
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	44
วิธีการวิจัย	45
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	46

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ความเชื่อถือได้ของข้อมูลที่ค้นพบ.....	46
ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	47
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	47
4 ผลการวิจัย.....	49
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์.....	49
ส่วนที่ 2 ผลการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาองค์กร.....	51
ส่วนที่ 3 ผลการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับกระบวนการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า ให้กับสินค้า.....	57
ส่วนที่ 4 การนำเสนอผลวิเคราะห์ SOAR Analysis และ Value chain analysis.....	64
ส่วนที่ 5 การประเมินทางเลือกกลยุทธ์.....	67
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	93
สรุปผลการวิจัย	93
อภิปรายผลการวิจัย	100
ข้อจำกัด.....	102
ข้อเสนอแนะ	103
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	103
บรรณานุกรม.....	104
ภาคผนวก	106
ภาคผนวก ก.....	107
ภาคผนวก ข.....	110
ภาคผนวก ค.....	114
ภาคผนวก ง.....	118
ประวัติย่อของผู้วิจัย	120

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1-1 สาเหตุที่ถูกละทิ้ง.....	2
1-2 การอนุญาตประกอบกิจการโรงงานอุตสาหกรรม การจดทะเบียนจัดตั้งธุรกิจ การอนุมัติให้การส่งเสริมการลงทุน และการจดทะเบียนเลิกกิจการ เดือนกรกฎาคม 2557-2558	3
4-1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์	49
4-2 ผลการวิเคราะห์จุดแข็งทางด้านการริเริ่มองค์กร	51
4-3 ผลการวิเคราะห์การแสวงหาโอกาสในการทำธุรกิจองค์กร	53
4-4 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจ หรือแรงบันดาลใจที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ	54
4-5 ผลการวิเคราะห์ผลลัพธ์ในอนาคตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับองค์กร	56
4-6 ระบุเหตุการณ์ และประเมินความเสี่ยงระหว่างโอกาสกับระดับความรุนแรง ของเหตุการณ์	68
4-7 ระบุเหตุการณ์ และประเมินความเสี่ยงระหว่างโอกาสกับระดับความรุนแรง ของเหตุการณ์	70
4-8 ระบุเหตุการณ์ และประเมินความเสี่ยงระหว่างโอกาสกับระดับความรุนแรง ของเหตุการณ์	72
4-9 ระบุเหตุการณ์ และประเมินความเสี่ยงระหว่างโอกาสกับระดับความรุนแรง ของเหตุการณ์	74
4-10 วิธีการตอบสนองความเสี่ยง และกิจกรรมควบคุม.....	76
4-11 วิธีการตอบสนองความเสี่ยง และกิจกรรมควบคุม	79
4-12 วิธีการตอบสนองความเสี่ยง และกิจกรรมควบคุม	81
4-13 วิธีการตอบสนองความเสี่ยง และกิจกรรมควบคุม	83
4-14 เหตุการณ์ และประเมินความเสี่ยงระหว่างโอกาสกับระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ หลังการตอบสนองความเสี่ยง และกิจกรรมควบคุม.....	85
4-15 เหตุการณ์ และประเมินความเสี่ยงระหว่างโอกาสกับระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ หลังการตอบสนองความเสี่ยง และกิจกรรมควบคุม.....	87

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4-16 เหตุการณ์ และประเมินความเสี่ยงระหว่างโอกาสกับระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ หลังการตอบสนองความเสี่ยง และกิจกรรมควบคุม	89
4-17 เหตุการณ์ และประเมินความเสี่ยงระหว่างโอกาสกับระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ หลังการตอบสนองความเสี่ยง และกิจกรรมควบคุม	91
ภาคผนวก ก-1 สรุปผลการสนทนากลุ่มของผู้บริหารของบริษัทกรณีศึกษาที่มีต่อแบบ แนวคำถามการสนทนาในการหาประสิทธิภาพ	116

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 แผนภูมิสาเหตุที่ถูกเลิกจ้าง	2
1-2 กรอบแนวคิดในการวิจัย	5
2-1 Boston model	11
2-2 กระบวนการทำงานของ AI วงจร 4-D (Discover, Dream, Design, Destiny)	13
2-3 เครื่องมือช่วยการสร้างคุณค่า.....	16
2-4 ห่วงโซ่คุณค่าระหว่างกิจการกับคู่ค้า และกิจการกับลูกค้า.....	20
2-5 COSO ERM Framework	21

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การดำเนินงานในปัจจุบัน องค์กรทุกองค์กรต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งในเรื่องปัจจัยภายนอก เป็นต้นว่า สภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป การเมือง การปกครอง ตลาดและการแข่งขัน พฤติกรรมผู้บริโภค และภัยธรรมชาติ เทคโนโลยี ปัจจัยภายใน เช่น บุคลากร แหล่งเงินทุน กระบวนการผลิตหรือบริการ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้มีผลทำให้องค์กรอยู่ในภาวะไม่แน่นอน มีภาวะที่ควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ ส่งผลให้องค์กรมีโอกาสหรือความเสี่ยงในการบริหารจัดการ การวางแผน และการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ การบริหารและจัดการอย่างเป็นระบบในการดำเนินการ การให้ความสำคัญในส่วนของการรับผิดชอบต่อสังคม และการปฏิบัติตามกฎหมายข้อบังคับนำมาซึ่งการวางแผนธุรกิจอย่างรอบคอบเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการทางด้านความเสี่ยง และเพิ่ม โอกาสให้กับองค์กรเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

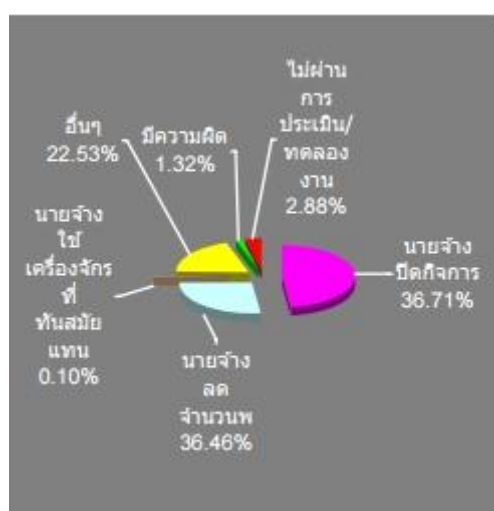
นับแต่มีการรัฐประหารเมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม พ.ศ. 2557 เป็นต้นมาเศรษฐกิจในประเทศไทยก็เผชิญกับปัญหาอย่างต่อเนื่อง จากสาเหตุหลัก คือ ความสามารถในการบริหารเศรษฐกิจของรัฐบาล คณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) และสาเหตุจากการเจรจาการค้ากับต่างประเทศที่ไม่ยอมรับการควบคุมอำนาจของรัฐบาลทหารชุดนี้ ซึ่งเกิดผลกระทบทางเศรษฐกิจตามมาปัญหาการว่างงานจากการปิดกิจการของภาคเอกชนพบว่า มีผู้ว่างงานจากการปิดกิจการคิดเป็นร้อยละ 36.71 ของจำนวนผู้ถูกเลิกจ้างงาน 6,453 คน จากข้อมูลกรมการจัดหางาน กันยายน 2558

ตารางที่ 1-1 สาเหตุที่ถูกเลิกจ้าง (กรมการจัดหางาน, 2558)

สาเหตุที่ถูกเลิกจ้าง	สิงหาคม 2558	
	จำนวน	ร้อยละ
นายจ้างลดจำนวนพนักงาน	2,353	36.46
นายจ้างปิดกิจการ	2,369	36.71
ไม่ผ่านการประเมิน/ ทดลองงาน	186	2.88
มีความผิด	85	1.32

ตารางที่ 1-1 (ต่อ)

สาเหตุที่ถูกเลิกจ้าง	สิงหาคม 2558	
	จำนวน	ร้อยละ
นายจ้างใช้เครื่องจักรที่ทันสมัย	6	0.10
อื่น ๆ / ไม่ระบุ	1,454	22.53
รวม	6,453	100.00



ภาพที่ 1-1 แผนภูมิสาเหตุที่ถูกเลิกจ้าง (กรมการจัดหางาน, 2558)

เดือนกรกฎาคม 2558 พบว่า มีโรงงานที่ปิดกิจการถึง 1,554 แห่ง มากกว่าเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2557 ถึง ร้อยละ 4.54

ตารางที่ 1-2 การอนุญาตประกอบกิจการโรงงานอุตสาหกรรม การจดทะเบียนจัดตั้งธุรกิจ การอนุมัติให้การส่งเสริมการลงทุน และการจดทะเบียนเลิกกิจการ เดือนกรกฎาคม 2557-2558 (กรมการจัดหางาน, 2558)

การอนุญาต การอนุมัติเกี่ยวกับการจัดตั้งและการเลิกกิจการ	ก.ค. 2557	ก.ค. 2558
1. การอนุญาตให้ประกอบกิจการโรงงานอุตสาหกรรม (โรง)	447	410
2. การจำหน่ายทะเบียน โรงงาน (เลิกกิจการ) (โรง)	113	228
3. การจดทะเบียนจัดตั้งธุรกิจ (ราย)	5,592	5,388
4. การจดทะเบียนเลิกกิจการ (ราย)	1,477	1,544
5. การอนุมัติให้การส่งเสริมการลงทุน (โครงการ)	85*	137*

จากสถานะเศรษฐกิจการเงินเดือนกันยายน พ.ศ. 2558 การใช้จ่าย และภาคธุรกิจที่ยังคงฟื้นตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไป ด้านการท่องเที่ยวและการใช้จ่ายภาครัฐขยายตัวขึ้นส่งผลให้เศรษฐกิจไทยฟื้นตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไป อีกทั้งมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจเพื่อช่วยเหลือของผู้ประกอบการ เอสเอ็มอี เป็นช่องทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการที่เข้าข่ายหลักเกณฑ์การพิจารณาให้สินเชื่อเข้าถึงแหล่งเงินทุนเพื่อลดปัญหาทางด้านการขาดสภาพคล่องและการปลดวางพนักงานหรือการปิดตัวของกิจการ

จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อทางด้านธุรกิจหลายด้าน การเลิกกิจการจ้างงานของบริษัท ชัมซุง อิเล็กโทร-แม็คคานิกส์ นครราชสีมา จำกัด ซึ่งเป็นโรงงานผลิตมอเตอร์ฮาร์ดดิสก์ คอมพิวเตอร์ ป้อนสู่โรงงานต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ จากปีที่ผ่านมาพบว่า ยอดคำสั่งผลิตลดลงเกือบทั้งหมด ทำให้ผู้บริหารตัดสินใจปิดกิจการ และลดจำนวนพนักงานลดลงอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ บจ.โฮย่า กลาสดิสก์ (ประเทศไทย) ซึ่งผลิตเลนส์กล้อง-ฮาร์ดดิสก์ของกลุ่มนักลงทุนญี่ปุ่น ได้รับผลกระทบเพราะออร์เดอร์หรือคำสั่งซื้อสินค้าลดลง หรือยังไม่มีเข้ามาเช่นเดียวกัน

จากบทสัมภาษณ์ของกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท มิตรชุบิชิ มอเตอร์ส ประเทศไทย (จำกัด) บัณฑิตจบในช่วงต้นปี พ.ศ. 2558 ที่ผ่านมาก็คือ บัณฑิตการอนุมัติการกู้ยืมในด้านลบ บัณฑิตบวกคือการลงทุนของภาครัฐซึ่งหวังให้เกิดผลดีต่อตลาด ทางด้านยอดขายหากว่ายังคงซบเซาก็ต้องพิจารณาปรับยอดขายให้ลดลง โดยตั้งเป้าหมายจากหน่วยคัน เป็นส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้นแทน บทสัมภาษณ์ของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ทริปเปิล วิ บรอดคาสท์ จำกัด เจ้าของช่องไทยรัฐทีวีชี้แจงว่า ในด้านของธุรกิจสื่อซึ่งวัดจากจำนวนโฆษณาปีนี้ถือว่าเจ็บหมดในทุกสื่อ และได้มีการ

ปรับแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับทิศทางตลาดและภาวะเศรษฐกิจด้วย โดยเฉพาะธุรกิจที่วีต้องปรับแผนเพื่อตั้งเรตติ้ง รวมทั้งแผนการตลาดและการขายด้วย แม้ครั้งปี 2558 ที่ผ่านมายังไม่สามารถทำรายได้ให้ถึงครึ่งของเป้าหมายที่วางไว้ แต่ยังคงพยายามทำให้ได้ยังคงมีความหวังการเรียกร้องให้รัฐบาลกระตุ้นเศรษฐกิจให้ถึงระดับล่างเพื่อให้เกิดกำลังซื้อให้ทุกกลุ่มรวมไปถึงการผลักดันให้เกิดโครงการขนาดใหญ่โดยเร่งด่วนด้วย

การริเริ่มลงทุนในการเปิดกิจการใหม่ หรือการลงทุนเพิ่มเติมยังคงเป็นปัญหาที่ทำทนายต่อการประกอบธุรกิจ การทำให้ธุรกิจดำเนินงานอย่างยั่งยืนและมั่นคงเป็นหัวใจหลักของการประกอบธุรกิจ การเปิดธุรกิจใหม่ให้ยั่งยืนมั่นคงนั้นกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงจึงเป็นเรื่องที่ธุรกิจควรมีไว้เพื่อใช้ในการจัดการปัญหา ช่วยลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต หรือให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือในระดับความเสี่ยงที่ธุรกิจนั้นยอมรับได้

การดำเนินธุรกิจบริษัทจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ และพันธกิจ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับเดียว หรือหลาย ๆ ระดับเพื่อให้แต่ละหน่วยงานขององค์กรดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ช่วยในเรื่องการประหยัดทรัพยากร และยังช่วยในเรื่องการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับธุรกิจในอนาคต ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องมีกลยุทธ์เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้ โดยเริ่มจากกลยุทธ์ที่ลดหลั่นกันลงมาตามหน่วยธุรกิจ หน่วยงานย่อย และกระบวนการปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยงจึงจำเป็นมากสำหรับการช่วยผู้บริหารในการพิจารณาประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ผู้บริหารคิดค้นกลยุทธ์เพื่อมาผลักดันให้บรรลุของเป้าหมายขององค์กร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อประเมินกลยุทธ์โดยใช้การบริหารความเสี่ยง Enterprise risk management (ERM)

คำถามเพื่อการวิจัย

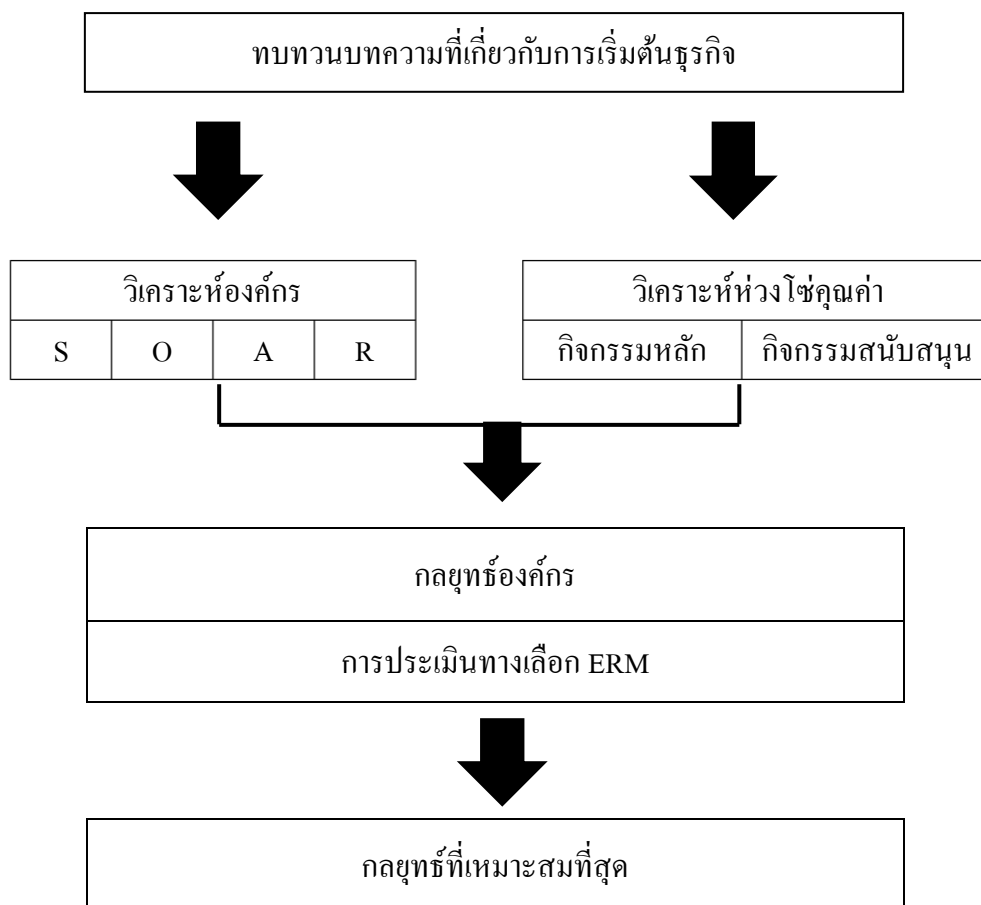
กลยุทธ์ใดมีค่าความเสี่ยงคงเหลือน้อยที่สุด ที่องค์กรควรนำมาปรับปรุงใช้หลังจากได้รับประเมินกลยุทธ์โดยใช้การบริหารความเสี่ยงแล้ว

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ทำให้ทราบถึงการประเมินกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการดำเนินงานขององค์กร

2. ทำให้องค์กรสามารถนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางพัฒนา ปรับปรุงแก้ไขลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1-2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้การศึกษาเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด “Enterprise risk management -integrated framework” ของกรณีศึกษาของประชากรตัวอย่าง ซึ่งดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับสินค้าอุตสาหกรรมการตกแต่งและเคลือบ โลหะ เป็นกรณีศึกษาขอบเขตในการศึกษาครั้งนี้ โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง ERM เพื่อใช้ในการดำเนินงานของธุรกิจให้

บรรลุตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ภายใต้ปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

นิยามศัพท์เฉพาะ

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาส/เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน หรือสิ่งที่ทำให้แผนงานหรือการดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบันไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กรในที่สุด ทั้งในแง่ของผลกระทบที่เป็นตัวเงิน หรือผลกระทบที่มีต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร

โอกาส (Opportunity) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์แล้วเกิดผลกระทบในเชิงบวกต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และสร้างหรือดำรงมูลค่าไว้

การบริหารความเสี่ยงองค์กร ERM (Enterprise risk management) หมายถึง แนวทางที่องค์กรใช้ในการจัดการทางธุรกิจ และใช้ในการระบุการป้องกันความเสี่ยง และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น การระบุแนวทางในการจัดการสาเหตุ หรือเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบทางธุรกิจ ให้อยู่ภายในระดับความเสี่ยงที่เหมาะสมและองค์กรยอมรับได้ และมีมาตรการป้องกันการบริหารความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หมายถึง ความเสี่ยงที่องค์กรยินดีจะยอมรับเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยอยู่ในช่วงการเบี่ยงเบนที่กำหนดไว้

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การตัดสินใจและการดำเนินการที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย วิธีการที่จะทำให้องค์กรสามารถชนะคู่แข่ง ได้โดยตรงในการใช้ทรัพยากรและการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กรเพื่อสร้างโอกาสและป้องกันภัยอันตรายต่าง ๆ ขององค์กร

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง เป้าหมายกว้าง ๆ เป็นความต้องการในอนาคตขององค์กร ในช่วงเวลาระยะกลางถึงระยะยาว (ประมาณ 3-10 ปี) ซึ่งเป็นสิ่งชี้ทิศทางขององค์กร โดยไม่ได้กำหนดวิธีการชัดเจน เป้าหมายขององค์กรสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังประสงค์จะเป็น แสดงถึงความทะเยอทะยานขององค์กร เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการในอนาคตของผู้บริหารเป็นผู้กำหนดโดยมีส่วนร่วมจากคนในหน่วยงานว่าต้องการให้องค์กรเป็นอะไร

พันธกิจ (Mission) หมายถึง ความมุ่งหมายพื้นฐานในการจัดตั้งขององค์กร จะบ่งบอกว่าองค์กรทำธุรกิจเกี่ยวกับอะไร ที่จะดำเนินการในระยะยาว หรือเป็นขอบเขตในการดำเนินงานของ

องค์กร แสดงถึงอะไรคือสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น องค์กรต้องการตอบสนองความต้องการของ
ลูกค้าได้อย่างไรอาจจะแสดงสิ่งที่องค์กรกำลังให้บริการแก่ลูกค้าอยู่ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ

ผู้บริหารระดับต้น หมายถึง ในการวิจัยครั้งนี้บริษัทกรณีศึกษาเป็นองค์กรขนาดเล็กที่เพิ่ง
เริ่มประกอบกิจการการลงทุน ผู้บริหารระดับต้นทุกคนจะมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายองค์กร
และการบริหารจัดการตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวความคิดและทฤษฎีรวมถึงผลงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดสมมติฐานการกำหนดตัวแปรการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง กรอบแนวความคิด และแนวทางในการดำเนินงานวิจัยได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์
2. แนวคิด Appreciative inquiry (AI) ศูนย์วิจัย "นำไปสู่ SOAR Analysis"
3. การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value chain analysis)
4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง (Enterprise risk management: ERM)
5. ประวัติของบริษัท ABC จำกัด
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์ เป็นแนวทางที่เราบรรลุเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาว วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการดำเนินงาน เป็นแผนระยะยาวที่บอกถึงทิศทางขององค์กรใช้สำหรับเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการดำเนินงาน และกำกับติดตามการดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางที่ระบุไว้ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategy management)

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร กำหนดหรือทบทวนวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อให้แน่ใจว่าเราจะดำเนินการไปในทิศทางใด องค์กรมีลักษณะเช่นใด มีหน้าที่บริการอะไร แก่ใครบ้าง โดยมีปรัชญาและค่านิยมหลักในการดำเนินการเช่นใด การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรในระยะของแผนกลยุทธ์ การวิเคราะห์และเลือกกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการพัฒนาองค์กร)

2. นำไปสู่การปฏิบัติ (Strategy implementation)

กำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน นำไปสู่แผนการปฏิบัติการ (Action plan) ระบุกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องดำเนินการ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร

3. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategy control)

ติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ เพื่อติดตามสถานการณ์อาจเปลี่ยนแปลงซึ่งทำให้มีการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์

เพื่อให้องค์กรเกิดการศึกษว่า

องค์กรจะไปในทิศทางไหน (Where are you going?)

กำหนดวิสัยทัศน์ หรือภารกิจ (Vision & Mission statement)

สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร (What is the environment?)

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Internal & External analysis)

เพื่อศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคหรือภัยคุกคามต่าง ๆ (SWOT)

เราจะไปสู่จุดหมายได้อย่างไร (How do you get there?)

วางแผนทางในการดำเนินการว่าเราจะบรรลุสิ่งที่เราต้องการหรือเป้าหมายได้อย่างไร อาจศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรก่อนที่จะกำหนดทิศทาง หากบางที่การคิดนอกกรอบ (Think out of the box) ก็สามารถกำหนดทิศทางขององค์กรว่าจะดำเนินการไปในทิศทางใดก่อน แล้วค่อยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่จะไปในทิศทางนั้นว่าเป็นอย่างไร

ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์

องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ดีขึ้น การปรับตัวขององค์กรมีทิศทางที่แน่ชัดช่วยในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อลดความสูญเสียหรือการสิ้นเปลืองได้ องค์กรสามารถรับโอกาส หรือภัยคุกคาม จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กรได้ เพื่อกำหนดทิศทางและการดำเนินร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

กลยุทธ์ในการดำเนินการมี 5 รูปแบบ คือ

1. กลยุทธ์การเจาะลึก (Concentration)

หลังจากการวิเคราะห์ SWOT แล้วมีแนวโน้มว่าจะไม่สามารถขยายขอบเขตการทำงานได้ เราจึงต้องมุ่งเน้นสิ่งที่มีความชำนาญ หรือเก่งมากที่สุดก่อน และทำในสิ่งนั้นก่อน

2. กลยุทธ์ประครองตัว (Stability)

เพื่อรอดูท่าทีของตลาดก่อน ซึ่งเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่เรายังไม่สามารถบุกตลาดต่อไปได้

3. กลยุทธ์การขยายตัว (Growth)

เมื่อองค์กรมีโอกาส และจุดแข็ง ที่องค์กรสามารถทำอะไรก็ได้ มีหลายวิธี เช่น

3.1 การขยายตัวในแนวนอน (Horizontal integration) คือการซื้อกิจการของกลุ่มคู่แข่ง

3.2 การขยายตัวในแนวตั้ง (Vertical integration) คือ ทั้ง Backward และ Forward เช่น องค์กรผลิตเบียร์ กระบวนการในด้าน Backward คือ การมองถอยหลังสู่กระบวนการผลิต และควบคุมปัจจัยการผลิต เพื่อให้เกิดความแน่นอน ดังนั้น โรงงานผลิตเบียร์จึงลงมือผู้การมีไร่ข้าว มอลต์เพื่อให้ผลิตเบียร์เป็นของตนเอง หรือ โรงงานผลิตขวดสำหรับการบรรจุเบียร์ทางการมองไปข้างหน้าคือ การมองด้านการตลาด การควบคุมด้านการตลาด เช่น การเปิดหน้าร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์เป็นของตนเอง

3.3 การแตกตัว (Diversification) คือการขยายไลน์ธุรกิจไปหลาย ๆ ด้านเช่นแต่เดิมมีธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง ต่อมาจึงขยายธุรกิจออกไปทำอาคารชุดพักอาศัย เป็นต้น

3.4 การร่วมทุน (Joint venture) คือการร่วมทุนกับองค์กรอื่น ๆ กรณีองค์กรยังไม่มีความพร้อม

4. กลยุทธ์การพัฒนา (Development)

4.1 ด้านการพัฒนาตลาด ผลิตสินค้าตัวเดิมแต่มองหาตลาดใหม่ ๆ

4.2 ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ พัฒนาสินค้าเพื่อนำไปสู่ตลาดเดิม หรือตลาดใหม่

4.3 ด้านนวัตกรรม การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เข้าสู่ตลาด

5. กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment)

ใช้สำหรับองค์กรที่ประสบปัญหาด้านการขาดจุดแข็ง และประสบกับภัยคุกคามหรือมีอุปสรรค สิ่งที่ต้องทำคือ การพลิกฟื้น การถอนการลงทุน หรือการเลิกกิจการ

กลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับคือ

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-level strategy)

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-level strategy)

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional-level strategy)

ในการวางกลยุทธ์ สามารถนำภารกิจมาวิเคราะห์ว่าแต่ละธุรกิจอยู่ในตำแหน่งอะไร เพื่อสามารถกำหนดกลยุทธ์เพื่อรับมือกับสถานการณ์นั้น ๆ การวิเคราะห์ Portfolio โดยใช้เครื่องมือ Boston model ที่มี 2 มิติคือ ส่วนแบ่งการตลาด (Market share) และอัตราการเติบโตของธุรกิจ (Market growth rate)

Market growth rate	Market Share	
	Star	?
	Cash Cow	Dog

ภาพที่ 2-1 Boston model (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2553)

1. ธุรกิจที่อยู่ในจุดที่เป็น “Star” คือ มีส่วนแบ่งตลาดมาก และตลาดมีอัตราการเติบโตสูง ก็สามารรถที่จะเดินหน้าธุรกิจนั้นต่อไปได้ โดยใช้กลยุทธ์ในเชิงรุก
2. ธุรกิจที่อยู่ในจุดที่เป็น “Cash cow” คือ มีส่วนแบ่งตลาดมาก แต่มีอัตราการเติบโต น้อย หรือ ยิ่งใหญ่ในตลาดที่กำลังจะตาย
3. ธุรกิจที่อยู่ในจุดที่เป็น “?” คือ มีส่วนแบ่งตลาดไม่มากนัก แต่มีโอกาสมากเนื่องจากมี อัตราการเติบโตของตลาดสูง ก็ต้องมาพิจารณาว่า ธุรกิจนั้นจะถอยหรือจะเดินหน้าต่อไป และ พัฒนาให้เป็น “Star” ให้ได้
4. ธุรกิจที่อยู่ในจุดที่เป็น “Dog” คือ มีส่วนแบ่งตลาดน้อย และอัตราการเติบโตของ ตลาดต่ำ ก็ควรที่จะยกเลิกกิจการไป

การนำไปสู่การปฏิบัติ

ต้องอาศัยแผนการปฏิบัติการเป็นเครื่องมือสำหรับใช้เป็นแนวปฏิบัติสำหรับส่วนงานต่าง ๆ (Action plan) เพื่อเป็นแนวทางใช้ในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร นำไปสู่การบริหารจัดการตามแนวทางของ Kaplan and Norton (1996) ในเรื่อง Balanced scorecard และตามหลักการของ Total quality management: TQM

การควบคุมเชิงกลยุทธ์

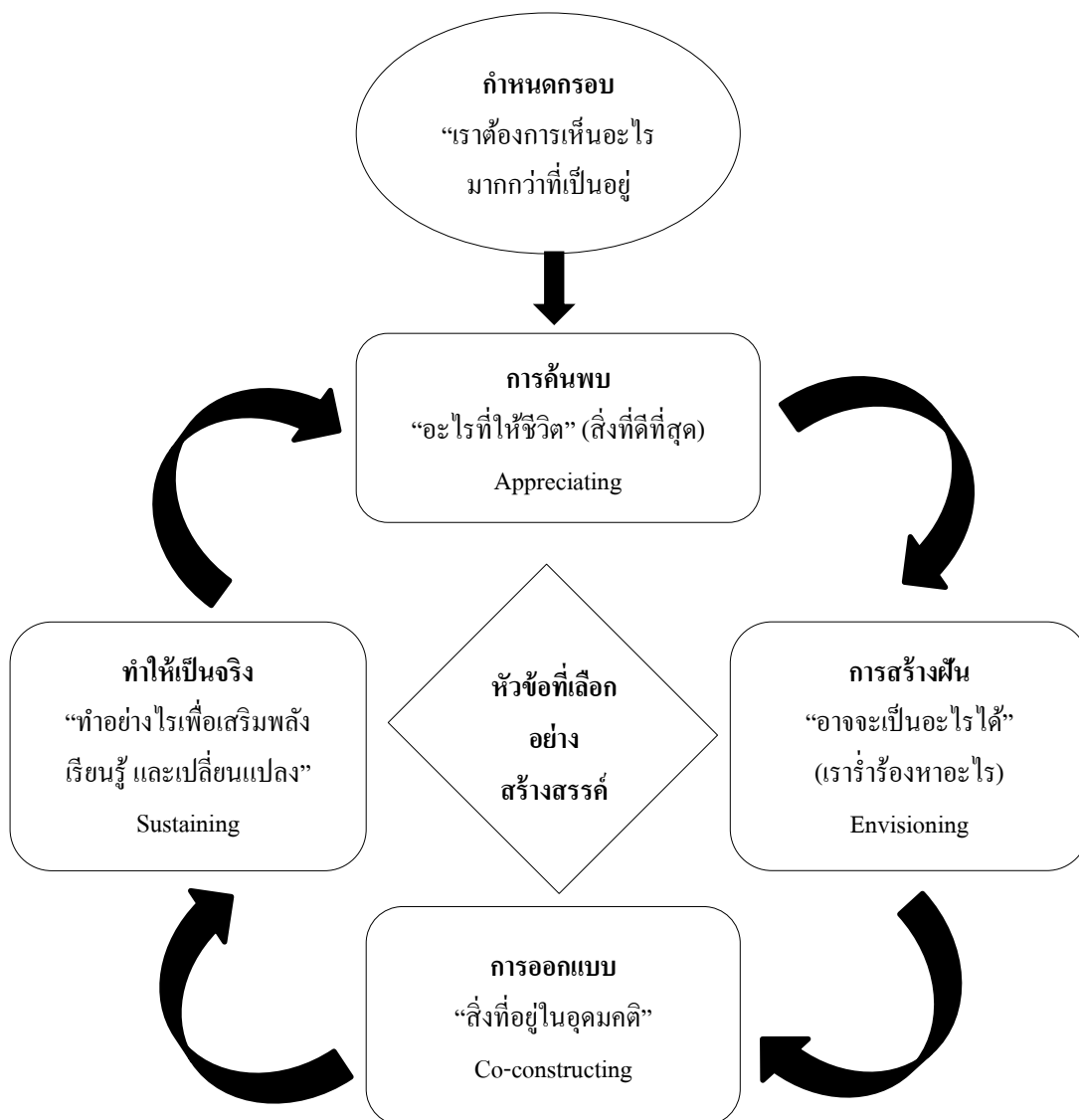
ติดตามความตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรค ตลอดจนความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกิจกรรมต่าง ๆ การเฝ้าระวังการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมหากมีผลกระทบมาก จะต้องมีแผนรับรองสถานการณ์นั้น เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

แนวคิด Appreciative inquiry (AI) “สุนทรียศาสตร์” นำไปสู่ SOAR Analysis

เป็นกระบวนการค้นหาอย่างมีระบบว่าอะไรเป็นสิ่งที่สำคัญที่ทำให้การดำเนินการเป็นไปได้ด้วยดีที่สุด ซึ่งทำให้บรรลุประสิทธิผลสูงสุด เป็นกระบวนการสร้างให้เกิดคำถามในเชิงบวก โดยการใช้จินตนาการ การสร้างแรงบันดาลใจ แทนที่จะเป็นความคิดเชิงลบ โดยมีสมมติฐานคือ “ในทุกระบบ ทุกตัวตน ทุกองค์กรมีเรื่องราวดี ๆ ที่ซ่อนเร้น รอค้นพบอยู่” โดยวงจรจะเริ่มจากการค้นหา (Discovery) ประสบการณ์ที่ดีที่สุด (Peak experience) นำประสบการณ์ที่ได้มาสานฝัน โดยเกิดเป็น วิสัยทัศน์ (Dream) นำไปสู่การวางแผนให้วิสัยทัศน์เป็นจริง (Design) และการเริ่มต้นลงมือกระทำ (Destiny)

จากความคิดเชิงลบเป็นพื้นฐานไปสู่ความเปลี่ยนแปลงเชิงบวก (From deficit-Base to positive chance) AI ไม่ได้มีเป้าหมายเพื่อเปลี่ยนแปลงอะไร แต่มุ่งสู่การนำจุดแข็งและความฝันที่มีอยู่ออกมา มุ่งความสนใจไปที่ศักยภาพด้านบวก ค้นพบจากสิ่งที่มีอยู่แล้ว สิ่งดี ๆ ที่มีอยู่ตอนนี้ และสิ่งที่ดีที่สุดในอนาคต มันเป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงทางด้านบวก

Appreciative inquiry “4-D” Cycle



ภาพที่ 2-2 กระบวนการทำงานของ AI วงจร 4-D (Discover, Dream, Design, Destiny)

(Cooperrider, Whitney and Stavros, 2003)

หัวข้อที่เลือกอย่างสร้างสรรค์ (Affirmative topic choice)

วงจร 4-D เริ่มต้นขึ้นจากสิ่งที่เราอยากอยากศึกษาอะไร จากการไตร่ตรอง เพราะสิ่งที่เราเลือกจะเป็นตัวกำหนดชะตาขององค์กร

การค้นพบ (Discovery)

เป็นการช่วยกันค้นหาว่าอะไรคือ สิ่งที่ดีที่สุด และ อะไรคือสิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้วเกิดจาก

1. การพรรณนา หรือการคิดเชิงบวกขององค์กร
2. องค์กร การแบ่งปันเรื่องราวดี ๆ ที่เกี่ยวกับการกระทำหรือการปฏิบัติที่น่าเอาเป็น

แบบอย่าง

3. ความรู้เกี่ยวกับองค์กรที่ทำให้มีชีวิตชีวาขึ้น
4. การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดฝันก่อนที่จะดำเนินการตามขั้นตอนอื่น ๆ ของวงจร

การสร้างฝัน วิสัยทัศน์ (Dream)

ทุกคนร่วมมือกันสำรวจ ค้นหา ความหวังและความฝันของงาน “จะเป็นอะไรได้บ้าง” จากการสร้างฝันว่าจะเป็นไปได้และฝันขอบเขตจำกัดที่เคยมีมาในอดีต

การออกแบบ (Design)

เป็นการพูดถึงองค์กรในอุดมคติ หรือ “สิ่งที่ควรจะเป็น” จากการที่ทุกคนช่วยกันเลือก องค์ประกอบที่ค้นพบและการสร้างฝัน และนำมาเขียนถึงสิ่งที่เป็นคุณสมบัติองค์กรที่พวกเรา ต้องการที่สุด ต้องเขียนออกมาในเชิงแสดงความมั่นใจ ก่อให้เกิดแรงผลักดันทางด้านบวก ซึ่งให้เห็น ถึงชีวิตชีวาในกลยุทธ์ ในการตัดสินใจ ในการร่วมแรงร่วมใจ

ทำให้เป็นจริง (Destiny)

เน้นไปที่ความทุ่มเทของบุคลากรและองค์กร หนทางที่จะก้าวเดินไปข้างหน้า สร้าง กิจกรรมขึ้นมาในความคิด “มันจะเป็นอะไร”

SOAR Analysis

เราใช้ SOAR แทน SWOT โดยต่อยอดมาจาก Appreciative inquiry (AI) “สุนทรีย์สาธก” เพื่อศึกษาจุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ การพัฒนาขององค์กรในเชิงบวก มาจาก Strength (S), Opportunity (O), Aspiration (A) และ Result (R)

จุดแข็ง (Strengths) คือเรื่องราวดี ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร อาจเกิดขึ้นในรูปแบบความรู้ ทักษะคติ ความสำเร็จที่เคยเกิดขึ้น เป็นกระบวนการค้นหาเรื่องราวดี ๆ ถึงแม้จะเป็นเรื่องเล็กน้อยจาก ผู้มีส่วนได้เสียทุกคนในองค์กร

โอกาส (Opportunities) คือปัจจัยที่ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบ และจากการตีความ เรื่องราวดี ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรมาพัฒนาจุดแข็งให้กลายเป็นโอกาส

กระบวนการสร้างแรงบันดาลใจ (Aspiration) พลังและอำนาจในตนเองที่อยาก ขับเคลื่อนความคิด และการกระทำเมื่อมีการค้นพบจุดแข็ง และ โอกาส แรงบันดาลใจที่อยาก

ขับเคลื่อนขยายผลจุดแข็งและโอกาสนั้นจะเกิดขึ้นมาเอง โดยธรรมชาติ เนื่องจากความสำเร็จที่ถูกค้นพบเป็นสิ่งที่เคยกระทำมาก่อนแล้ว เกิดขึ้นจริงมาก่อนแต่หากแรงบันดาลใจไม่ได้เกิดขึ้นมาเอง อาจเป็นเพราะจุดแข็ง และ โอกาสดังกล่าวอาจเกินขอบเขตอำนาจ หรือไกลตัวเกินไปของผู้ทำ

SOAR Analysis จึงต้องมีการทบทวนใหม่

ผลดีที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Result) หลังจากที่มีโอกาสแล้ว ผู้มีส่วนได้เสียในองค์กรสามารถร่วมกันประเมินผลดีที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับองค์กร โดยการเชื่อมโยงเข้ากับ KPI หลักขององค์กรได้ เป้าหมายอย่างละชนิด ควรมีการเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

การวิเคราะห์ลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value chain analysis)

Porter (1985) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับ รูปแบบห่วงโซ่คุณค่า ” Value chain model” ในปี 1985 เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารกลยุทธ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์กิจกรรมภายใน เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ปัจจัยสำคัญที่ทำให้กิจการประสบผลสำเร็จคือ การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ทุกหน่วยงานต้องสร้างคุณค่าอย่างต่อเนื่องตั้งแต่หน่วยงานแรกจนถึงหน่วยงานสุดท้ายให้แก่ตัวสินค้าและบริการ จึงได้มีการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าในการเชื่อมโยงแต่ละหน่วยงานทั้งหมดตั้งแต่หน่วยงานแรกแผนกวิจัย ไปจนถึงหน่วยงานสุดท้ายแผนกบริการลูกค้าหลังการขาย เพื่อวิเคราะห์ว่ากิจกรรมที่เกิดขึ้น กิจกรรมใดเป็นกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่า และกิจกรรมใดเป็นกิจกรรมไม่เพิ่มคุณค่า ซึ่งสามารถศึกษาได้จากระบบต้นทุนกิจกรรม

กิจกรรม สนับสนุน	โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (การบริหารทั่วไป การบัญชี การเงิน และการวางแผนกลยุทธ์)					การ
	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (การสรรหา การจัดจ้าง การฝึกอบรม และการพัฒนา)					
	การพัฒนาเทคโนโลยี (การวิจัยและพัฒนา การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และกระบวนการผลิต)					
	การจัดการทรัพยากร (การจัดซื้อวัตถุดิบและเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต)					
	การขนส่ง ขาเข้า	การ ปฏิบัติการ	การขนส่ง	การตลาดและ การขาย	การบริการ	
	- วัตถุดิบ - การเก็บรักษา วัสดุ	- การติดตั้ง และทดสอบ สายการผลิต	- การคลังและ การกระจาย สินค้า	- การส่งเสริม การตั้งราคา ฯลฯ	- การติดตั้ง - ซ่อมแซม - อะไหล่ ฯลฯ	
	กิจกรรมพื้นฐาน					

ภาพที่ 2-3 เครือข่ายการสร้างคุณค่า

การวิเคราะห์เพื่อระบุกิจกรรมภายในองค์กร เป็น 2 ประเภท โดยกิจกรรมทุกประเภทมีส่วนช่วยในการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าหรือบริการ ไปยังลูกค้า คือ

1. กิจกรรมหลัก (Primary activities) เกี่ยวข้องกับการผลิต สร้างสรรค์สินค้าหรือบริการ เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยตรง โดยทั่วไปจะมีกิจกรรมหลัก ดังต่อไปนี้

1.1 กิจกรรมลอจิสติกส์ภายในองค์กร (Inbound logistics) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาวัตถุดิบ การจัดส่งวัตถุดิบ การเบิกวัตถุดิบเข้ากระบวนการผลิต การจัดเก็บวัตถุดิบเข้าคลัง การจัดการสินค้าคงเหลือ

1.2 กิจกรรมด้านการปฏิบัติการ (Operation) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบ แรงงาน และค่าใช้จ่ายในการผลิตภายในโรงงานให้เป็นสินค้าสำเร็จรูป กิจกรรมในส่วนนี้ประกอบด้วย การเลือกที่ตั้งโรงงาน การวางแผนโรงงานและการออกแบบกระบวนการผลิต การจัดหาและติดตั้งเครื่องจักร การซ่อมบำรุงและดูแลรักษาเครื่องจักร การออกแบบผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ การวางแผนและการควบคุมการผลิต และการตรวจสอบรับรองคุณภาพของผลิตภัณฑ์

1.3 กิจกรรมลอจิสติกส์ภายนอกองค์กร (Outbound logistics) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการ ไปยังลูกค้า ลอจิสติกส์ทั้งภายในและภายนอก เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ต้นทุนสินค้าสูงกว่าหรือต่ำกว่าต้นทุนสินค้าของคู่แข่ง

1.4 กิจกรรมการตลาดและการจัดจำหน่าย (Marketing & Sales) กิจกรรมเกี่ยวข้องกับการชักจูงใจลูกค้าให้ซื้อสินค้าหรือรับบริการ ประกอบไปด้วย การทำการตลาด การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ การเลือกช่องทางการจำหน่าย และการจัดจำหน่ายให้กับสินค้าแต่ละชนิด

1.5 กิจกรรมการให้บริการลูกค้าภายหลังการขาย (Customer services) กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า รวมถึงการบริการหลังการขาย การแนะนำ การใช้ เช่น การติดตั้ง ส่งมอบ การจัดหาชิ้นส่วนอะไหล่ การซ่อมบำรุง ศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ การรับเรื่องร้องเรียนของลูกค้า และการแก้ไขปัญหาขัดข้องต่าง ๆ

2. กิจกรรมสนับสนุน (Support activities) กิจกรรมที่เกิดขึ้นเพื่อสนับสนุนกิจกรรมหลัก เพื่อส่งเสริมให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินไปได้ กิจกรรมรองที่สนับสนุนกิจกรรมหลักได้แก่

2.1 กิจกรรมการจัดซื้อ จัดหา (Procurement) เพื่อมาใช้ในกิจกรรมหลัก เพื่อต่อรองกับ Supplier จัดหาสิ่งจำเป็นทุกประเภทเพื่อใช้ในกระบวนการผลิต เช่น วัตถุดิบ อาคาร เครื่องจักร ที่ดิน

2.2 กิจกรรมการพัฒนาเทคโนโลยี (Technology development) ที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้กับกระบวนการผลิต ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการวิจัยและออกแบบผลิตภัณฑ์ เพื่อคิดค้นสินค้าหรือบรรจุภัณฑ์ใหม่ ๆ เป็นต้น สำหรับองค์กรที่ใช้กลยุทธ์ Differentiation หรือเพื่อการลดขั้นตอนการผลิต เทคนิคใหม่ ๆ ในการวางแผน ปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ สำหรับกลยุทธ์ Cost leadership รวมทั้งการจัดควบคุมดูแลในกระบวนการผลิตและการดำเนินการเพื่อนำไปสู่การลดต้นทุน

2.3 กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) ตั้งแต่วิเคราะห์ความต้องการ การสรรหาและการคัดเลือก ประเมินผล พัฒนาและฝึกอบรม กิจกรรมแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีผลโดยตรงต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มในกิจกรรมทุกประเภทของธุรกิจ

2.4 กิจกรรมโครงสร้างพื้นฐาน (Firm infrastructure) ได้แก่ ระบบบัญชี ระบบการเงิน การบริหารจัดการขององค์กร เพื่อช่วยเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขัน

การวิเคราะห์คุณค่าของกิจกรรม

เพื่อให้มีความมั่นใจว่าทุกหน่วยงานต่าง ๆ มีการสร้างคุณค่าได้อย่างต่อเนื่องตั้งแต่หน่วยงานแรกจนถึงหน่วยงานสุดท้าย จึงมีการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าในกิจกรรมที่เชื่อมโยงต่อเนื่องในระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์ว่ากิจกรรมใดเป็นกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่า และกิจกรรมใดเป็นกิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่า

กิจกรรมที่เพิ่มคุณค่า (Value-added activities)

เพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจอันเนื่องมาจาก คุณภาพ ราคาขาย การให้บริการ และการส่งมอบสินค้าที่รวดเร็วและตรงต่อเวลา กิจกรรมที่เพิ่มคุณค่าของธุรกิจโดยทั่วไป ได้แก่ กิจกรรมการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ กิจกรรมการออกแบบ กิจกรรมการผลิตสินค้า กิจกรรมการตลาด กิจกรรมการจัดจำหน่าย และกิจกรรมการให้บริการภายหลังการขาย

กิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่า (Nonvalue-added activities)

กิจกรรมที่เกิดขึ้นในหน่วยงานต่าง ๆ ที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับสินค้าหรือลูกค้า เช่น กิจกรรมการเก็บรักษาของคงเหลือ เป็นต้น กิจกรรมไม่เพิ่มคุณค่า แบ่งเป็น 2 ประเภท

1. กิจกรรมไม่เพิ่มคุณค่าที่จำเป็นต่อการดำเนินการ (Non-value added activities, Necessary) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารของระบบผลิตแต่ไม่ได้เพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้า จำเป็นต้องมีกิจกรรมเหล่านี้ เช่น ตรวจสอบคุณภาพ การเก็บรักษาวัตถุดิบ การเคลื่อนย้ายวัตถุดิบ เป็นต้น

2. กิจกรรมไม่เพิ่มคุณค่าที่ไม่จำเป็น (Non-value added activities, Non-necessary) เป็นกิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่าที่ไม่มีความจำเป็นต้องคงอยู่ในกิจการ ซึ่งฝ่ายบริหารควรริบดำเนินการกำจัดออกไปให้เร็วที่สุด ตัวอย่างเช่น การมีสินค้าเสีย มีตำหนิ รวมถึงกิจกรรมการรอคอยวัตถุดิบ คำสั่งผลิต หรือการรอติดตั้งเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น

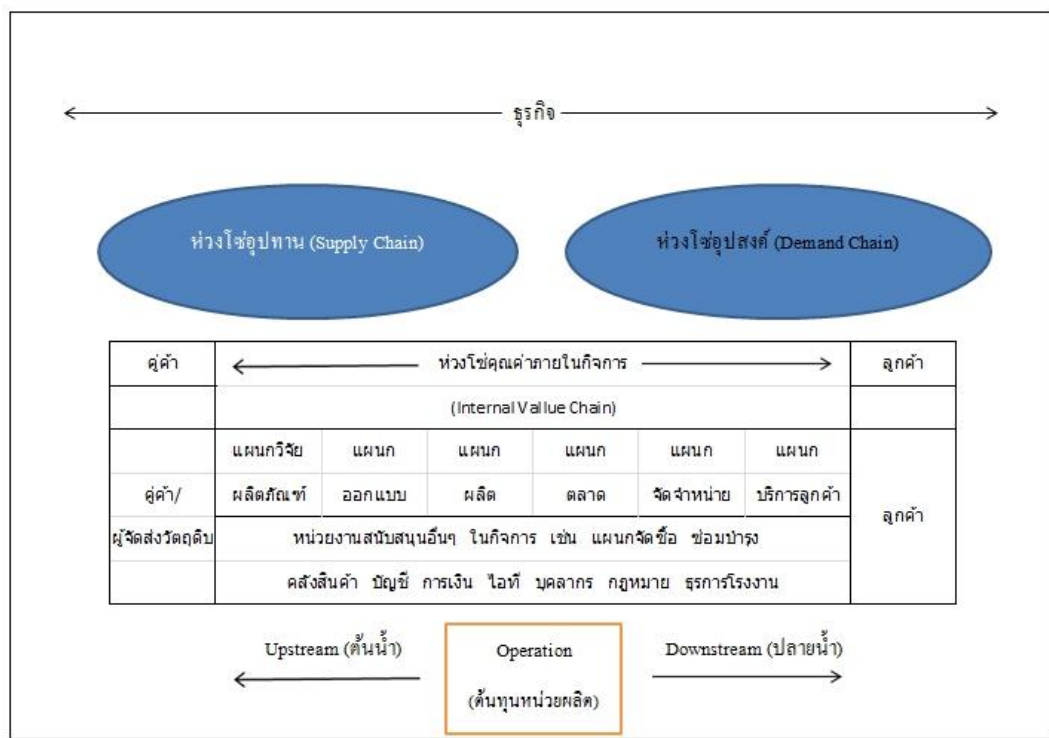
เนื่องจากมีปัจจัยหลายประเภทเช่น สภาวะอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจ สภาพการแข่งขันในตลาด ฯลฯ ที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดทั้งห่วงโซ่คุณค่าทั้งภายในและภายนอก จึงมีการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าเป็น 2 ประเภท

1. การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าภายในอุตสาหกรรม (Industry value chain) ในลักษณะธุรกิจที่แตกต่างกัน แต่ละองค์กรจะมีกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าที่แตกต่างกัน ซึ่งมีผลกระทบต่อการกำหนดกลยุทธ์และการบริหารต้นทุนกลยุทธ์ที่แตกต่างกันไปด้วย

2. การวิเคราะห์ห่วงโซ่ของธุรกิจ (Corporate value chain) แบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ

2.1 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าภายใน (Internal value chain) เป็นการวิเคราะห์ต้นทุนของหน่วยงานที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าโดยเริ่มตั้งแต่ กิจกรรมในแผนกผลิตวิจัยและพัฒนา แผนกออกแบบ แผนกผลิตเป็นสินค้า ทำการตลาด จัดจำหน่าย ไปจนถึงการมอบสินค้าพร้อมบริการให้ลูกค้าเมื่อขายได้เพื่อให้เกิดห่วงโซ่คุณค่าเชื่อมโยงต่อเนื่องทั้งภายในและภายนอกกิจการ ครอบคลุมตามกลยุทธ์ขององค์กร การจัดวางกิจกรรมต่าง ๆ เชื่อมโยงกันหรือตั้งแต่บริษัทลูกค้า (ต้นทาง) ไปจนถึงบริษัทลูกค้า (ปลายทาง) เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อให้ทราบถึงกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่า และกิจกรรมใดที่ไม่เพิ่มคุณค่า ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนการควบคุมหรือลดกิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่า

การวิเคราะห์ห่วงโซ่ภายนอกกิจการ (External value chain) มีการประสานความร่วมมือกับบริษัทของลูกค้า (Supplier linkage) โดยใช้หลักการวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทานคุณค่า (Supply chain analysis) หากกิจการได้รับวัตถุดิบมีคุณภาพไม่ดี หรือการจัดส่งล่าช้า วัตถุดิบชำรุดเสียหายระหว่างทาง ก็จะเป็นปัญหาต่อการผลิตได้ การเลือกพันธมิตรลูกค้าจึงมีผลกระทบต่อห่วงโซ่คุณค่าของกิจการ และประสานความร่วมมือกับบริษัทของลูกค้า (Customer linkage) โดยใช้หลักการวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปสงค์คุณค่า (Demand chain analysis) ลูกค้ามีบทบาทต่อการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัทในตลาดที่มีผู้ขายเป็นจำนวนมากเพื่อเป็นประโยชน์ในการคัดเลือกลูกค้า (ลูกค้าชั้นดี ลูกค้าทั่วไป ลูกค้าที่มีปัญหา) เพื่อกำหนดรูปแบบในการให้บริการ ความถี่ในการให้บริการ จนถึงการใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดราคาขาย ส่วนลดการค้าที่เหมาะสมสำหรับลูกค้าแต่ละกลุ่มได้



ภาพที่ 2-4 ห่วงโซ่คุณค่าระหว่างกิจการกับลูกค้า และกิจการกับลูกค้า (ดวงฉวี โกมารทัต, 2554)

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง (Enterprise risk management: ERM)

ความเป็นมาของ ERM

COSO ERM Framework

เป็นการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร มองภาพความเสี่ยงทั้งหมด เพื่อใช้ในการดำเนินการกับความเสียหายหาความเกี่ยวข้องกันของความเสี่ยง Enterprise risk management เป็นเครื่องมือที่ขยายต่อเติมเชื่อมโยงมาจาก COSO Internal control-integrated framework กรอบแนวคิดใหม่ที่เพิ่มเติมการจัดการความเสี่ยงในเรื่อง การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective setting) การบ่งชี้เหตุการณ์หรือการระบุความเสี่ยง (Event identification) และการตอบสนองความเสี่ยง (Risk response) ช่วยในการขยายเรื่องการรายงานทางการเงิน และเรื่องการประเมินความเสี่ยงของ COSO Control framework ให้กว้างขึ้น

ความหมายของ ERM

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง แนวทางที่องค์กรใช้ในการจัดการทางธุรกิจ และใช้ในการระบุการป้องกันความเสี่ยง และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น การระบุ

แนวทางในการจัดการสาเหตุ หรือเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบทางธุรกิจ ให้อยู่ภายในระดับความเสี่ยงที่เหมาะสมและองค์กรยอมรับได้ และมีมาตรการป้องกันการบริหารความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นเพื่อให้บริการลูกค้าเป้าหมายขององค์กร

ภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจ ที่อาจก่อให้เกิดโอกาสเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร หรืออาจก่อให้เกิดความเสี่ยงทางธุรกิจหรือผลกระทบที่อาจตามมา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะสามารถใช้โอกาสให้เกิดประโยชน์หรือจะสามารถจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ภายในระดับที่ยอมรับได้ และช่วยเพิ่มความสามารถแก่ผู้บริหารการสร้างคุณค่าได้ องค์กรจึงให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงในทุก ๆ ด้าน การบ่งชี้ การประเมินความเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญและการจัดการความเสี่ยง



ภาพที่ 2-5 COSO ERM Framework (ERM Thailand, 2554)

วัตถุประสงค์ของ ERM

เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ 4 ด้าน (SORC) คือ

1. วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic) เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายในระดับสูง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ต้องสนับสนุนวัตถุประสงค์หลักขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน (Operations) เป็นการใช้ทรัพยากรขององค์กร การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน
 3. วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting) การรายงานขององค์กรมีความถูกต้อง ครบถ้วน และเชื่อถือได้ทั้งทางด้านการเงิน และการปฏิบัติงาน
 4. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามข้อกำหนด (Compliance) การปฏิบัติงานขององค์กร เป็นไปตามข้อกำหนด สัญญา ข้อกำหนด ระเบียบต่าง ๆ หรือข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้อง
- การบริหารความเสี่ยง (Enterprise risk management: ERM)**

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal environment)

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยปรัชญาในการบริหารความเสี่ยงของ องค์กร ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ การกำกับดูแลของคณะกรรมการ ความซื่อสัตย์ จริยธรรม และความสามารถของบุคลากร การมอบหมายอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร และการจัด โครงสร้างองค์กรและการพัฒนาบุคลากร สภาพแวดล้อมภายในองค์กรได้รับอิทธิพลมาจากประวัติ ความเป็นมา และวัฒนธรรมขององค์กร

ปรัชญาการบริหารความเสี่ยง

เป็นความเชื่อ และทัศนคติที่บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมกันสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าของ องค์กร ส่งผลต่อการนำองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมาประยุกต์ใช้ รวมถึง วิธีการระบุความเสี่ยง ประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และวิธีที่องค์กรใช้จัดการกับความเสี่ยง ที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งที่ผู้บริหารจัดให้มีการบริหารความเสี่ยง เพราะตระหนักว่าการบริหารความเสี่ยง ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยสร้างและรักษาคุณค่าขององค์กรได้

ถึงแม้หลักการบริหารความเสี่ยงจะได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้วก็ตาม แต่ถ้าหาก หน่วยงานไม่นำไปประยุกต์ใช้ให้เข้ากับหน่วยงานนั้นแล้ว อาจส่งผลเสียให้กับองค์กรได้ สิ่งสำคัญ อย่างยิ่ง คือผู้บริหารจะสามารถทำให้ปรัชญาการบริหารความเสี่ยงมีความแข็งแกร่งขึ้นได้ ไม่ว่าจะ โดยการวางระเบียบนโยบาย หรือการกล่าวคำมั่นเท่านั้น แต่ต้องอยู่ที่การปฏิบัติจริงในแต่ละวันด้วย ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

คือ จำนวนของความเสี่ยงในระดับกว้างซึ่งองค์กรเต็มใจในการยอมรับในการแสวงหา คุณค่าขององค์กร องค์กรจะพิจารณาความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในเชิงคุณภาพ โดยแบ่งเป็นระดับ สูง กลาง ต่ำ หรือการพิจารณาด้วยวิธีเชิงปริมาณซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงความสมดุลระหว่างเป้าหมาย ในการเจริญเติบโต และผลตอบแทนความเสี่ยง

คณะกรรมการ

บทบาทที่สำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ความเป็นอิสระของคณะกรรมการจากฝ่ายบริหาร ประสิทธิภาพ และภูมิความรู้ของคณะกรรมการ ขอบเขตการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ การปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสม คณะกรรมการจึงจำเป็นต้องประกอบไปด้วยกรรมการที่มาจากบุคคลภายนอกที่เป็นอิสระ ที่ไม่เพียงแต่เพื่อให้คำปรึกษา และให้ทิศทางอย่างมีเหตุผล แต่ยังคงต้องทำหน้าที่ตรวจสอบและถ่วงดุลการบริหารงานด้วย

ไม่ว่าองค์กรมีกลยุทธ์ที่เหมาะสม ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความสามารถ และมีเทคโนโลยีที่เชื่อถือได้มากน้อยเพียงใดแล้ว คณะกรรมการยังคงต้องพึงตระหนักเสมอว่า องค์กรยังมีความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงเช่นเดียวกันกับองค์กรอื่น และกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลยังคงมีความจำเป็นอยู่เสมอ

คุณค่าของความซื่อสัตย์และจริยธรรม

เนื่องจากชื่อเสียงขององค์กรมีความสำคัญเป็นสิ่งมีค่าอย่างยิ่ง กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และวิธีปฏิบัติมีพื้นฐานมาจากความชอบการใช้ดุลยพินิจในเรื่องของคุณค่าและรูปแบบการบริหารงาน ความซื่อสัตย์ รวมถึงคุณค่าทางจริยธรรม จะมีผลต่อความชอบและการใช้ดุลยพินิจ การสร้างคุณค่าทางจริยธรรมเป็นที่สิ่งที่ยาก ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ อาจก่อให้เกิดปัญหาต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กรได้ ความประพฤติและความซื่อสัตย์ของผู้บริหารเป็นผลพลอยได้มาจากวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากประธานเจ้าหน้าที่บริหารเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในองค์กรจึงมักจะเป็นผู้กำหนดท่าทีในเรื่องจริยธรรม ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อโอกาสการเกิดทุจริต เช่น การเข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ไม่สุจริต การไร้จริยธรรมในการกระทำเพื่อตอบสนองต่อค่าตอบแทนหรือการมีสิ่งล่อใจที่ทำให้เกิดการกระทำนั้น เป็นการเน้นที่ผลลัพธ์ในระยะสั้นมากเกินไปอาจก่อให้เกิดความเสียหายได้ การกำหนดเป้าหมายที่เป็นไปได้ สร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม ที่จะช่วยลดความกดดัน ตลอดจนแรงจูงใจที่จะทำรายงานเท็จได้ การเพิกเฉยละเลยจึงเป็นอีกสาเหตุหนึ่งในการกระทำที่น่าสงสัย ไม่เพียงแต่สื่อสารให้รับรู้เท่านั้น แต่จะต้องดำเนินการควบคู่ไปการให้แนวทางที่ชัดเจนว่าอะไรถูกอะไรผิดด้วย

การให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างจิตความสามารถ

ความสามารถของบุคลากรสะท้อนให้เห็นถึงความรู้และทักษะที่จำเป็นที่จะทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย มีการประเมินความสามารถเพื่อเปรียบเทียบความคุ้มของต้นทุนที่จำเป็นต้องมีในพนักงานแต่ละคน

โครงสร้างองค์กร

เกี่ยวข้องกับการกำหนดอำนาจและหน้าที่ตามความรับผิดชอบที่สำคัญ และการจัดสายการรายงานอย่างเหมาะสม จะเป็นตัวกำหนดกรอบของแผนงาน การปฏิบัติตามแผนการควบคุม และการติดตามประเมินผลตามกิจกรรมของหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างแบบใด การจัดโครงสร้างองค์กรควรช่วยให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และดำเนินกิจกรรมขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

การมอบหมายอำนาจและความรับผิดชอบ

อำนาจที่บุคคลแต่ละระดับได้รับ และในการใช้ดุลยพินิจในการระบุประเด็นและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ รวมถึงขอบเขตของอำนาจ และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย การมอบอำนาจในการตัดสินใจอาจมีลงไปถึงพนักงานระดับล่างที่ใกล้ชิดกับลูกค้า ต้องแสดงให้เห็นถึงสายการรายงาน และวิธีการอนุมัติ เพื่อใช้ในการวางแผนการตลาดได้ดีขึ้น เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า หรือเพื่อกำจัดข้อบ่งชี้หรือข้อผิดพลาด เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการได้ ซึ่งต้องมั่นใจว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมในการระบุและประเมินความเสี่ยง จำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรที่ปฏิบัติงานต้องเข้าใจในความสำคัญของกิจกรรมที่ตนเองรับผิดชอบ เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้

มาตรฐานทรัพยากรบุคคล

ทรัพยากรบุคคล การจ้างงาน การจัดปฐมนิเทศ การประเมินผล การฝึกอบรม การให้คำปรึกษา การจ่ายเงินค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง และการแก้ไขเยียวยา เชื่อมโยงเกี่ยวกับเรื่องความซื่อสัตย์ ความมีจริยธรรม แต่ต้องมีการควบคุมที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดการรายงานบิดเบือนข้อมูลเท็จ การจัดให้มีการลงโทษทางวินัยหากพบการฝ่าฝืนมาตรฐานความประพฤติด้วยการจัดเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงานเพื่อรองรับความท้าทาย จากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหรือประเด็นใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มความสามารถของพนักงานต่อการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสมและทันที่ควรให้มีการศึกษาหรือการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง

ผลที่ตามมา

ทัศนคติและความใส่ใจของผู้บริหารระดับสูง ถือเป็นตัวอย่างสำคัญในการแทรกซึมเข้าสู่องค์กร ไม่เพียงแต่ถ้อยคำ แต่รวมถึงการปฏิบัติที่ดี เป็นความสำคัญยิ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี และไม่ให้เกิดความผิดพลาด บิดเบือนนำไปสู่ความล้มเหลวทางธุรกิจ

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives setting)

ทำให้สามารถระบุเหตุการณ์ ประเมินความเสี่ยงและตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk appetite) ซึ่งเป็นตัวกำหนดระดับของช่วงการเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร (Risk tolerance levels) จากการที่องค์กรต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่หลากหลายทั้งปัจจัยภายนอก และภายใน

วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์

วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์เป็นเป้าหมายระดับสูงต้องสอดคล้องและส่งเสริมกับพันธกิจหรือวิสัยทัศน์ ไม่ว่าจะเป็น พันธกิจ วิสัยทัศน์ หรือเป้าหมาย จำเป็นต้องกำหนดเหตุผลเพื่อให้องค์กรดำเนินกิจการต่อไปได้อย่างชัดเจน ผู้บริหารจึงกำหนดวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ สร้างกลยุทธ์ และกำหนดวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ ด้านการปฏิบัติงาน การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง จึงต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องการสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป องค์กรจึงต้องกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องใหม่ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร

วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกัน

ปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร คือ วัตถุประสงค์ซึ่งส่งเสริมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เลือก จะสัมพันธ์กับทุกกิจกรรม มุ่งเน้นไปที่วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์เป็นลำดับแรก สามารถทำให้พัฒนาวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกันทุกระดับกิจกรรมขององค์กรได้

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical success factors) ทั้งในระดับองค์กร หน่วยธุรกิจ ระดับหน้าที่ ระดับแผนก หรือระดับบุคคล จะทำให้ฝ่ายบริหารสามารถระบุเกณฑ์ที่ใช้เพื่อการวัดผลการปฏิบัติงานได้

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรพนักงานทุกระดับต้องมีความเข้าใจร่วมกันว่าองค์กรต้องการบรรลุผลสำเร็จในเรื่องใดบ้างและใช้วิธีการอะไรเพื่อวัดผลความสำเร็จนั้น พนักงานต้องมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นอย่างดี เนื่องจากบทบาทและขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคน

ประเภทของวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกัน

แต่ละองค์กรมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันอย่างหลากหลาย อย่างเช่น บางองค์กรเลือกที่จะเป็นผู้นำในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ก่อนผู้อื่น บางองค์กรเลือกที่จะเป็นผู้ตามอย่างรวดเร็ว อีกองค์กรอาจเลือกที่จะเป็นผู้ตามอย่างล่าช้า ดังนั้นจึงไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ใดที่ใช้ได้ดีที่สุดกับทุก

องค์กร วัตถุประสงค์สามารถจัดประเภทของวัตถุประสงค์ได้กว้าง ๆ ดังนี้ 1) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติการ 2) วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน และ 3) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติการ

จะแตกต่างกันตามแต่ละทางเลือกของผู้บริหารเกี่ยวข้องกับ โครงสร้างและการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน รวมถึงเป้าหมายการปฏิบัติงานและด้านผลประกอบการด้านตัวเงิน การป้องกันการสูญเสียเปล่าทรัพยากรขององค์กร รวมไปถึงวัตถุประสงค์ย่อย ๆ วัตถุประสงค์นั้นต้องสามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนเพื่อนำพ้องค์กรไปสู่เป้าหมายสูงสุด

วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน

ช่วยในเรื่องของการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร รายงานจึงต้องมีความเชื่อถือได้ และให้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนแก่ผู้บริหารอย่างเหมาะสม และตรงตามวัตถุประสงค์ของรายงาน ซึ่งรวมถึงรายงานภายในและภายนอกองค์กร อาจเป็นรายงานข้อมูลทางการเงินและไม่ใช่ข้อมูลทางการเงิน เช่น บางบริษัทต้องจัดส่งข้อมูลให้กับหน่วยงานด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอก จะต้องจัดทำเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง และในบางกรณี วัตถุประสงค์เหล่านี้อาจจะเหมือน ๆ กันในองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งประวัติการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรจะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กรได้

วัตถุประสงค์ประเภทย่อย

อาจกำหนดวัตถุประสงค์ย่อยของวัตถุประสงค์แต่ละประเภทในหัวข้อที่แคบลง จะมีประโยชน์และช่วยให้การสื่อสารภายในองค์กรทำได้ง่ายขึ้น

ความคาบเกี่ยวกันของวัตถุประสงค์

การที่วัตถุประสงค์จัดอยู่ในประเภทใดนั้นบางครั้งก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ อาจจะคาบเกี่ยวหรือสนับสนุนวัตถุประสงค์ในอีกประเภทหนึ่งก็ได้ เช่น บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ต้องส่งข้อมูลสารสนเทศให้กับหน่วยงานกำกับหลักทรัพย์ ซึ่งกำหนดขึ้นตามกฎหมายหรือกฎระเบียบข้อบังคับ เรื่องดังกล่าวจึงอยู่ในวัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือ วัตถุประสงค์ด้านการรายงานด้วย

การบรรลุวัตถุประสงค์

ถึงแม้วัตถุประสงค์ต่าง ๆ จะทำให้เกิดเป้าหมายที่สามารถวัดได้จากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ แต่วัตถุประสงค์ก็มีลำดับและระดับความสำคัญที่ต่างกัน บางวัตถุประสงค์สามารถบรรลุได้ แต่ก็ไม่สามารถยืนยันได้ว่าบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งหมด

วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบนั้น ส่วนใหญ่อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร การบริการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะก่อให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรสามารถควบคุมดำเนินการที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นได้

วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ และด้านการปฏิบัติการ ไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กรเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอกด้วยซึ่งอยู่เหนือความสามารถในการควบคุมขององค์กร ถึงแม้ได้มีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงไว้ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงที่ประเมินไว้ขึ้น เพื่อช่วยลดผลกระทบจากเหตุการณ์ แต่ไม่ได้ให้ความมั่นใจว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ได้

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรด้านการปฏิบัติการ เน้นในเรื่องการจัดทำวัตถุประสงค์และเป้าหมายให้มีการสนับสนุนและสอดคล้องกันทุกระดับหน่วยงาน จัดให้มีปัจจัยแห่งความสำเร็จ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง กำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง การควบคุมที่จำเป็น มีการรายงานผลการปฏิบัติ และสิ่งที่คาดหวังอย่างทันกาล

วัตถุประสงค์ที่ได้รับการเลือก

ฝ่ายบริหารไม่ควรแต่เลือกวัตถุประสงค์ และพิจารณาว่าวัตถุประสงค์จะช่วยสนับสนุนและสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กรได้อย่างไร ควรรวมถึงการให้ความเชื่อมั่นด้วยว่า วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องนั้นสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk appetite)

ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

เป็นพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งจะให้แนวทางในการจัดสรรทรัพยากรโดยในแต่ละกลยุทธ์จะมีความเสี่ยงที่แตกต่างกัน การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถเลือกกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ หากไม่สอดคล้องฝ่ายบริหารต้องปรับปรุงและแก้ไขกลยุทธ์ใหม่

ช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้

คือ ระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ที่สัมพันธ์กับการบรรลุวัตถุประสงค์ หากเป็นไปได้ ควรใช้หน่วยวัดเดียวกันกับหน่วยที่ใช้วัดวัตถุประสงค์ ฝ่ายบริหารจะพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของ

วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกัน ช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้นควรเป็นแนวเดียวและสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

3. การระบุเหตุการณ์ (Event identification)

ฝ่ายบริหารจะระบุเหตุการณ์หากเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นแล้วจะมีผลกระทบที่เป็นเชิงบวก โอกาส หรือเชิงลบซึ่งเป็นอุปสรรคหรือความเสี่ยงต่อความสามารถในการดำเนินกลยุทธ์ให้สำเร็จ และสนับสนุนสอดคล้องวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ ฝ่ายบริหารจะต้องประเมินหรือตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น โดยจะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

เหตุการณ์

สิ่งที่เกิดขึ้นจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือการดำเนินการตามกลยุทธ์ อาจส่งผลกระทบในเชิงบวก หรือเชิงลบ หรือเกิดเหตุการณ์ทั้งสองอย่างเกิดขึ้นพร้อมกันในคราวเดียว

การระบุเหตุการณ์ฝ่ายบริหารจะทราบว่ามีความไม่แน่นอน เกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอกขององค์กร เชิงบวกหรือเชิงลบ จึงต้องระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบในเชิงบวก และเหตุการณ์ซึ่งเป็น โอกาสสำหรับองค์กรด้วย

การระบุเหตุการณ์ที่มีความชัดเจนหรือคลุมเครือ ระดับความรุนแรงที่ก่อให้เกิดผลกระทบ การระบุเหตุการณ์ที่ดีที่สุดเพื่อหลีกเลี่ยงการมองข้ามเหตุการณ์ที่มีสาระสำคัญ คือ การแยกการประเมิน โอกาส (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ที่อาจเกิดขึ้นของเหตุการณ์นั้น ๆ ซึ่งเป็นประเด็นในหัวข้อการประเมินความเสี่ยง (Risk assessment) ความยากลำบากในการระบุว่า เหตุการณ์นั้น มีความเป็นไปได้ต่ำ ถ้าส่งผลกระทบมากต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ปัจจัยที่มีอิทธิพล

การระบุปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อเหตุการณ์ มีผลให้สามารถระบุ เหตุการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และปัจจัยสำคัญที่เป็นสาเหตุได้ เพื่อพิจารณาความสำคัญของปัจจัย และมุ่งเน้นความสนใจไปยังเหตุการณ์ที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ได้ การระบุเหตุการณ์ควร ระบุได้ทั้งในระดับองค์กรรวมถึงระดับกิจกรรมด้วย

ปัจจัยภายนอก เช่น ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ ด้านการเมือง ด้านสังคม หรือด้านเทคโนโลยี

ปัจจัยภายใน เช่น ปัจจัยด้าน โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการ หรือด้านเทคโนโลยี

เทคนิคในการระบุเหตุการณ์

จะมองทั้งในอดีตและอนาคต เพื่อให้มีเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการระบุความเสี่ยงที่จำเป็นนั้น ฝ่ายบริหารควรเลือกเทคนิคที่เหมาะสมกับปรัชญาการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ความเกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน

เหตุการณ์มักไม่ได้เกิดขึ้นมาโดยลำพัง บางเหตุการณ์อาจเกิดขึ้นพร้อมกัน การระบุเหตุการณ์ควรเข้าใจว่าเหตุการณ์เหล่านั้นมีความเกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกันอย่างไร ควรใช้การจัดการความเสี่ยง ณ เหตุการณ์ใดจึงดีที่สุด

การจัดประเภทของเหตุการณ์

การจัดหมวดหมู่เหตุการณ์ ที่มีความสัมพันธ์ คล้ายคลึงกัน เพื่อรวบรวมเหตุการณ์ ช่วยในการระบุโอกาสและความเสี่ยง

การจำแนกความเสี่ยงและโอกาส

เหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงบวกคือ โอกาส ช่วยส่งเสริมให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ และสร้างมูลค่าให้แก่องค์กร เพื่อนำไปกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือพิจารณากลยุทธ์ของฝ่ายบริหาร เหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงลบคือความเสี่ยง ผู้บริหารต้องประเมิน และตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment)

ช่วยให้องค์กรพิจารณาถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นมีผลกระทบที่ต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้แก่ โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ โดยปกติจะใช้วิธีเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพร่วมกัน พิจารณาผลกระทบทั้งในเชิงบวกและเชิงลบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น จะต้องมีการประเมินความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent risk) และคำนึงถึงความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual risk)

บริบทสำหรับการประเมินความเสี่ยง

ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน แม้ว่าบางปัจจัยอาจคล้ายกับของบริษัทอื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่ผลของเหตุการณ์จะมีลักษณะเฉพาะขององค์กรนั้น องค์กรจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์และทางเลือกที่แตกต่างกัน เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นประจำจะอยู่ในโครงการบริหารเรียบร้อยแล้ว องค์กรประกอบด้านการประเมินความเสี่ยงจะเป็นการกระทำที่ต่อเนื่องสัมพันธ์กัน เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำอีกทั่วทั้งองค์กร

ความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติและความเสี่ยงที่เหลืออยู่

การประเมินความเสี่ยงจะเริ่มประเมินความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ ที่ยังไม่ได้กระทำ

การใด ๆ เพื่อจะเปลี่ยนแปลงโอกาส หรือผลกระทบนั้น ๆ เมื่อได้มีการกำหนดวิธีตอบสนอง ความเสี่ยงแล้ว จึงจะพิจารณาความเสี่ยงที่เหลืออยู่

โอกาสที่จะเกิด และผลกระทบ

เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นควรได้รับการประเมินจาก 2 มุมมองคือ โอกาสที่จะเกิด และผลกระทบ การพิจารณาให้ความสนใจที่จะประเมินความเสี่ยงที่องค์กรมีอยู่นั้นเป็นเรื่องยาก และท้าทาย โอกาสที่จะเกิดต่ำและส่งผลกระทบไม่มาก ไม่จำเป็นต้องพิจารณาต่อ โอกาสที่จะเกิด สูงและส่งผลกระทบต่อองค์กรมาก จำเป็นที่จะต้องพิจารณาอย่างจริงจัง ความเสี่ยงที่อยู่ระหว่างนี้ ผู้บริหารจะตัดสินใจได้ยาก จึงต้องวิเคราะห์ด้วยความระมัดระวังและอย่างมีเหตุผลด้วยการตัดสินใจ

การประเมินความเสี่ยงฝ่ายบริหารมักให้ความสำคัญกับระยะเวลาช่วงกลยุทธ์และ วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องและต้องไม่ละเลยความเสี่ยงซึ่งจะสัมพันธ์กับช่วงเวลานั้นด้วย ในการ ประเมินผลกระทบ โดยปกติฝ่ายบริหารจะใช้หน่วยวัดเดียวกันหรือสอดคล้องกันกับการวัด โอกาส ความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์

แหล่งข้อมูล

อาศัยเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีตซึ่งจะทำให้การประมาณการถูกต้องและมีความ น่าเชื่อถือกว่าการใช้ดุลยพินิจอย่างเดียว ข้อมูลที่ได้จากประสบการณ์ขององค์กรจะมีคติน้อยกว่า ข้อมูลที่ได้รับจากการใช้ดุลยพินิจของบุคคล ข้อมูลจากภายนอกจะมีประโยชน์ในด้านการ ตรวจสอบ หรือช่วยให้การวิเคราะห์ข้อมูลง่ายขึ้น

มุมมอง

ผู้บริหารที่มีความมั่นใจในการใช้ดุลยพินิจสูงเกินไปจะทำให้ช่วงระดับความเชื่อมั่น (confident interval) ที่แคบปกติในการประมาณ โอกาสที่จะเกิดขึ้น และจะไม่ตระหนักถึงความ ไม่แน่นอนที่มีอยู่จริง การใช้ข้อมูลจากประสบการณ์ทั้งภายในและภายนอกในอดีตอย่างมี ประสิทธิภาพ จะช่วยลดปัญหาการมีอคติหรือความลำเอียงของผู้บริหารลงได้ และจะบรรเทา ผลกระทบจากการที่มีความเชื่อมั่นมากเกินไป

วิธีการประเมินความเสี่ยง

ประกอบด้วย วิธีเชิงคุณภาพ ในกรณีที่ไม่สามารถหาข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้เพียงพอ สำหรับการประเมินเชิงปริมาณ ต้นทุนไม่คุ้มกับค่าใช้จ่าย และเชิงปริมาณ ขึ้นอยู่กับคุณภาพของ ข้อมูล และสมมติฐาน ความเสี่ยงที่มีประวัติและความถี่ของการเปลี่ยนแปลง จะก่อให้เกิดการ ประมาณการที่น่าเชื่อถือได้

ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์

เมื่อเหตุการณ์ ที่อาจเกิดขึ้น ไม่มีความสัมพันธ์กัน ผู้บริหารจะประเมินแต่ละเหตุการณ์แยกจากกัน แต่เมื่อเหตุการณ์เกิดมารวมกันและมีความสัมพันธ์กัน ทำให้เกิดความน่าจะเป็นหรือผลกระทบแตกต่างกันออกไปอย่างมาก จึงต้องประเมินเหตุการณ์เหล่านั้นร่วมกัน ผลกระทบของเหตุการณ์เดียวอาจมีน้อย แต่เมื่อเกิดร่วมกันอาจส่งผลให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญได้ และมีผลต่อเทคนิคในการประเมินที่นำมาใช้

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk response)

เมื่อได้ประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแล้วผู้บริหารจะประเมินผลกระทบที่ต่อโอกาสที่จะเกิดและความเสี่ยงรวมทั้งต้นทุนและประโยชน์ที่ได้รับ เพื่อเลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยง ทำให้ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ภายในความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ผู้บริหารจะระบุโอกาสที่อาจมีอยู่ และมองความเสี่ยงในภาพรวมระดับองค์กร แล้วพิจารณาถึงความเสี่ยงที่เหลืออยู่โดยรวมนั้นอยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้หรือไม่

การตอบสนองต่อความเสี่ยงจำแนกได้ 4 ประเภท ดังนี้ 1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoidance) เมื่อพบว่า ไม่มีวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงอื่นใดที่จะลดโอกาสที่จะเกิดขึ้นหรือผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ 2) การลดความเสี่ยง (Reduction) และ 3) การหาผู้รับความเสี่ยง (Sharing) จะช่วยลดความเสี่ยงอยู่ภายในช่วงความเบี่ยงเบนที่องค์กรยอมรับได้ 4) การยอมรับความเสี่ยง (Acceptance) เมื่อความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

การประเมินวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เป็นไปได้

วิธีการตอบสนองความเสี่ยงหนึ่งในหลาย ๆ วิธี อาจทำให้ความเสี่ยงที่เหลืออยู่นั้นลดลงมาอยู่ในช่วงความเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ บางครั้งการใช้วิธีการตอบสนองความเสี่ยงหลายวิธีรวมกัน จะให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด และบางครั้งการตอบสนองต่อวิธีหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงหลาย ๆ อย่างได้

การประเมินผลกระทบที่มีต่อ โอกาสที่จะเกิด และผลกระทบของความเสี่ยง

วิธีตอบสนองความเสี่ยงแต่ละวิธีส่งผลให้เกิดความแตกต่างของโอกาสจะเกิดขึ้นและผลกระทบ การประเมินทางเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงผู้บริหารตัดสินใจผลที่อาจเกิดแต่ละวิธี โดยใช้หน่วยวัดเดียวกัน หรือสอดคล้องกับหน่วยวัดที่ใช้สำหรับวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องนั้น

การประเมินต้นทุนเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่ได้รับ

ต้นทุนและประโยชน์ที่ได้รับของวิธีตอบสนองความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก เพราะทรัพยากรมักมีอยู่อย่างจำกัด องค์กรจึงต้องมีการพิจารณาเปรียบเทียบวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก

โอกาสจากทางเลือกของวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยง

การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่ส่งผลในเชิงบวกหรือเชิงลบซึ่งจะมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การพิจารณาการตอบสนองต่อความเสี่ยงไม่ควรจำกัดอยู่แค่เรื่องของการหาทางลดความเสี่ยง แต่เหตุการณ์ที่ส่งผลในเชิงบวกจะนำกลับไปพิจารณาในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ เพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงที่สร้างสรรค์สอดคล้องกับวิธีการตอบสนองความเสี่ยงแต่ละประเภท

การเลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยง

อาจเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลาย ๆ วิธีร่วมกัน เพื่อให้โอกาสที่จะเกิด หรือผลกระทบอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ถ้าความเสี่ยงที่เหลืออยู่เกินกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ผู้บริหารอาจต้องทบทวนและแก้ไขวิธีตอบสนองความเสี่ยง หรือบางที่อาจต้องพิจารณาปรับช่วงระดับที่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น บางครั้งในการเลือกใช้วิธีการตอบสนองความเสี่ยงวิธีใดวิธีหนึ่งอาจทำให้เกิดความเสี่ยงที่อาจเพิ่มขึ้นจากทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยงด้วย กรณีนี้อาจทำให้เกิดกระบวนการทำซ้ำอีกครั้ง

ความเสี่ยงในภาพรวม

ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาความเสี่ยงจากมุมมองขององค์กร หรือ โดยภาพรวม (Portfolio perspective) ให้ความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ตามที่กำหนดไว้ โดยปกติผู้บริหารอาจเริ่มด้วยการพิจารณาจากหน่วยกิจกรรม หรือพิจารณาความเสี่ยงของแต่ละหน่วยธุรกิจ แต่ละฝ่ายงาน หรือแต่ละหน้าที่งาน เมื่อความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของแต่ละหน่วยงานนำมารวมกันแล้วสูงเกินกว่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ กรณีดังกล่าวอาจต้องเพิ่มหรือปรับเปลี่ยนวิธีการตอบสนองความเสี่ยงใหม่ ในทางกลับกัน ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่เหลืออยู่ในแต่ละหน่วยงาน เมื่อนำมารวมกันแล้วสามารถหักลบกันได้ตามธรรมชาติ เป็นผลให้ไม่จำเป็นต้องมีวิธีการตอบสนองความเสี่ยงที่แตกต่างกันออกไป

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาความเสี่ยงจากมุมมองในภาพรวมได้แสดงถึงความเสี่ยงที่ต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้อย่างมาก ผู้บริหารอาจปรับเพิ่มระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อให้แต่ละหน่วยงานสามารถยอมรับความเสี่ยงได้มากขึ้นเพื่อเพิ่มอัตราเติบโตหรือผลตอบแทนขององค์กรโดยรวม

6. กิจกรรมการควบคุม (Control activities)

เกิดขึ้นได้ในทุกระดับ ทุกหน้าที่งาน ทั้งทั้งองค์กร เป็นนโยบายและวิธีการปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติโดยตรง หรือการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย เพื่อใช้ในการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ กิจกรรมการควบคุมประกอบไปด้วยหลาย ๆ กิจกรรม เช่น การอนุมัติ การมอบหมายอำนาจ การยืนยันความถูกต้อง การสอบทานผลการปฏิบัติงาน การดูแลทรัพย์สิน และการแบ่งแยกหน้าที่งาน

กิจกรรมการควบคุมสามารถจัดประเภทได้ตามลักษณะของความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งได้แก่ กลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ กิจกรรมการควบคุมหนึ่งอาจช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์มากกว่าหนึ่งวัตถุประสงค์ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์สภาพแวดล้อม

การผนวกรวมกิจกรรมการควบคุมเข้ากับการตอบสนองต่อความเสี่ยง

กิจกรรมการควบคุมเพื่อช่วยให้องค์กรดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา ในบางกรณีกิจกรรมการควบคุมเดียวอาจส่งผลต่อการตอบสนองความเสี่ยงได้หลายกรณี บางกรณีจำเป็นต้องมีกิจกรรมการควบคุมหลาย ๆ กิจกรรมสำหรับการตอบสนองต่อความเสี่ยงเพียงตัวเดียว การคัดเลือกหรือการสอบทานกิจกรรมการควบคุมรวมถึงการพิจารณาความเกี่ยวข้องและความเหมาะสมของกิจกรรมการควบคุมที่มีต่อการตอบสนองต่อความเสี่ยงและวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้อง กิจกรรมการควบคุมเป็นส่วนสำคัญในการบริหารความเสี่ยงสำหรับกิจการต้องมาใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

ประเภทของกิจกรรมการควบคุม

มีอยู่หลายแบบ รวมถึงการควบคุมแบบป้องกัน การควบคุมแบบค้นหา การควบคุมด้วยมือ การควบคุมด้วยคอมพิวเตอร์ การควบคุมทางการบริหาร กิจกรรมการควบคุมอาจจัดประเภทได้ตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมที่กำหนด

นโยบายและวิธีปฏิบัติ

นโยบาย คือสิ่งที่ควรกระทำ วิธีการปฏิบัติ คือสิ่งที่ทำให้ นโยบายสำเร็จผล นโยบายอาจเป็นได้ทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษร และไม่ลายลักษณ์อักษร ซึ่งก็คือการสื่อสารกันด้วยวาจา และปฏิบัติกันมานานเป็นที่เข้าใจกันดี ต้องมีการนำไปปฏิบัติได้โดยการพิจารณาอย่างรอบคอบระมัดระวังอย่างเสมอต้นเสมอปลาย วิธีปฏิบัติตามตัวหนังสือจะไม่เกิดผลหากไม่ได้เกิดความรู้สึกอย่างต่อเนืองและไม่ชัดเจนไปตามที่นโยบายได้กำหนดทิศทางไว้ และสิ่งสำคัญควรมีการตรวจสอบผลที่ได้จากวิธีปฏิบัติหากไม่เป็นไปตามนโยบายต้องมีการดำเนินการแก้ไขอย่าง

เหมาะสม แตกต่างกันไปตามขนาดและโครงสร้างองค์กร เช่นองค์กรขนาดใหญ่อาจต้องมีการรายงานอย่างเป็นทางการถึงสาเหตุที่เกิดขึ้นและวิธีป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดเหตุการณ์ซ้ำ ธุรกิจขนาดเล็ก การสอบถามผู้จัดการถึงสาเหตุที่เกิดขึ้นและการปรึกษาถึงสิ่งที่จำเป็นต้องแก้ไขก็อาจเพียงพอแล้ว

การควบคุมระบบสารสนเทศ

มีการปฏิบัติตามแนวทางแบ่งได้เป็นสองกลุ่มใหญ่ ๆ เพื่อดำเนินธุรกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านการรายงาน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ คือ

1. การควบคุมทั่วไป ประกอบด้วยวิธีการควบคุมการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดระบบรักษาความปลอดภัย การจัดหางาน การพัฒนา และการบำรุงรักษาซอฟต์แวร์

2. การควบคุมระบบงาน วัตถุประสงค์ เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดที่จะบันทึกเข้าสู่ระบบ และตรวจหาแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นทันทีที่พบ ให้ความสนใจกับความครบถ้วนถูกต้อง การอนุมัติ ความเป็นไปได้ สามารถนำมาใช้เมื่อต้องการ ระบบงานสนับสนุนพร้อมใช้ และสามารถตรวจพบข้อผิดพลาดได้อย่างรวดเร็ว จึงมักเกี่ยวข้องกับการตรวจทานความถูกต้อง (Edit checks) รวมทั้งการตรวจสอบข้อมูลอื่น ๆ

ลักษณะเฉพาะขององค์กร

แม้ว่า 2 องค์กรจะมีวัตถุประสงค์ที่เหมือนกัน และได้ทำการเลือกวิธีที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่คล้ายกัน แต่องค์กรจะบริหารโดยบุคลากรที่แตกต่างกันซึ่งดุลยพินิจก็จะแตกต่างกันที่จะทำให้การควบคุมสำเร็จผล การควบคุมต่าง ๆ ยังสะท้อนให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมและอุตสาหกรรมที่องค์กรกำลังดำเนินงานอยู่ รวมทั้งขนาดและความซับซ้อนขององค์กร ความเป็นมา และวัฒนธรรมองค์กรด้วย

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

เพื่อช่วยให้บุคลากรทุกตำแหน่งเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ทั้งความเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ๆ อย่างไร ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงจะต้องถูกบันทึกและจัดเก็บไว้ในรูปแบบช่วงเวลาที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ นอกจากนั้นต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจากผู้บริหารไปสู่ระดับล่าง ที่สำคัญย้อนกลับไปสู่ระดับบน และกับบุคคลภายนอก เช่น ผู้ขาย ลูกค้า หน่วยงานกำกับดูแล และผู้ถือหุ้น

สารสนเทศ

สารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานจากทั้งภายในและภายนอก ที่เป็นสารสนเทศที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพื่อระบุ ประเมิน และตอบสนองต่อความเสี่ยง และเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ สิ่งที่สำคัญคือการประมวลผลสารสนเทศที่มีข้อมูลอยู่เป็นจำนวนมาก ให้กลายเป็นสารสนเทศที่ใช้งานได้ต่อองค์กร แหล่งข้อมูลสารสนเทศต้องมีความน่าเชื่อถือ เช่น ข้อมูลทางเศรษฐกิจการตลาด ข้อมูลสินค้าและบริการสำหรับกระบวนการผลิต ข่าวสารการเปลี่ยนแปลงความขึ้นชอบหรือความต้องการของลูกค้า ข้อมูลการพัฒนาสินค้าของกลุ่ม และข้อมูลด้านกฎหมาย เป็นต้น จึงมีความจำเป็นต้องจัดเก็บข้อมูลทางการเงิน และข้อมูลที่ไม่ใช่ทางการเงินในรูปแบบของช่วงเวลา และแนวทางที่เป็นประโยชน์สำหรับการควบคุมกิจกรรมขององค์กร

กลยุทธ์และระบบเชิงบูรณาการ

ความยืดหยุ่นคล่องตัวของสถาปัตยกรรมสารสนเทศที่ต้องผนวกรวบรวมร่วมกับกลุ่มหน่วยงานภายนอกที่ต้องติดต่อกัน เช่น ลูกค้า ผู้ขาย และคู่ค้าทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ การผสมผสานเข้ากับการปฏิบัติงาน

การจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศทำให้แต่ละองค์กรเก็บและนำข้อมูลทั้งในอดีตและปัจจุบัน มาเพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ ข้อมูลในอดีตผู้บริหารสามารถระบุความสัมพันธ์และแนวโน้ม และการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตได้ ข้อมูลปัจจุบันจะช่วยให้องค์กรตัดสินใจได้ว่า ความเสี่ยงขององค์กรยังอยู่ในช่วงเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้หรือไม่ ช่วยให้ผู้บริหารเห็นภาพความเสี่ยงที่มีอยู่ในกระบวนการทำงาน รวมทั้งช่วยระบุผลที่ต่างจากสิ่งที่คาดหวังได้ในทันทีที่มีข้อมูล

การส่งสารสนเทศถึงผู้ใช้งานต้องให้ทันกาล โดยสอดคล้องกับอัตราการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ระบบสารสนเทศจะต้องได้รับการปรับปรุงตามความจำเป็นเพื่อสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์ใหม่ ๆ ขององค์กร

การเชื่อถือได้ของข้อมูลจึงสำคัญยิ่งต่อระบบการตัดสินใจ ข้อมูลที่ไม่ถูกต้องอาจทำให้เกิดการประเมินและการตัดสินใจที่ผิดพลาดได้ คุณภาพของสารสนเทศ ต้องมีเนื้อหาที่เหมาะสม สามารถใช้ได้เมื่อต้องการ เป็นข้อมูลปัจจุบันล่าสุดหรือไม่ ข้อมูลมีความถูกต้องและแม่นยำ ผู้ที่ต้องการใช้สารสนเทศสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก นั่นก็คือเหตุผลว่าทำไมสารสนเทศซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจึงจำเป็นต้องได้รับการควบคุมด้วยเช่นกัน

การสื่อสาร

ผู้บริหารต้องจัดให้มีการสื่อสาร โดยเฉพาะเจาะจง โดยได้คำนึงถึงพฤติกรรมที่คาดหวัง และหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรด้วยแล้วรวมถึงปรัชญาการบริหารความเสี่ยงขององค์กร วิธีการบริหารความเสี่ยง และการมอบอำนาจที่ชัดเจน

8. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

การติดตามประเมินผล และประเมินแต่ละองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีอยู่จริง และยังทำหน้าที่ได้ตามที่กำหนดตามช่วงเวลา

กิจกรรมการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

รับผิดชอบโดยผู้จัดการสายการปฏิบัติการ หรือผู้จัดการส่วนงานสนับสนุน ให้ความสนใจกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในเรื่องของความสับสน ความถี่ หรือผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจเกี่ยวข้อง จากการสอบถามประเด็นปัญหาเกี่ยวกับบุคคลผู้เกี่ยวข้อง เพื่อติดตามการจัดการแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้ง จะให้ข้อมูลการดำเนินงานที่จำเป็นว่า องค์กรประกอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรแต่ละ องค์กรประกอบมีประสิทธิผลเพียงใด

การประเมินแยกต่างหาก

มุ่งเน้นไปที่การมีประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ และพิจารณาว่า มีโอกาสในการพิจารณาถึงความมีประสิทธิผลของวิธีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

ขอบเขตและความถี่

จะเกิดขึ้นตามระดับความสำคัญของความเสี่ยง วิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยง และการควบคุมความเสี่ยง หากมีความสำคัญมาก ในระดับต้น ๆ จะมีการประเมินบ่อยครั้ง หากองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์หรือการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร การซื้อหรือขายกิจการ หรือการเปลี่ยนแปลงวิธีประมวลผลข้อมูล จะทำให้เกิดการประเมินการบริหาร ความเสี่ยงขององค์กรทั้งหมด ซึ่งเกิดขึ้นน้อยกว่าการประเมินเฉพาะส่วน หากเกิดขึ้นควรให้ ความสนใจในการนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และกิจกรรมที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง

ผู้ทำการประเมิน

ตามระดับหน้าที่ความรับผิดชอบ หัวหน้าผู้บริหารสายงาน ประเมินกิจกรรมการบริหาร ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ระดับสูง ผู้จัดการตามหน่วยงานต่าง ๆ ประเมิน กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ทางการปฏิบัติงาน การปฏิบัติตาม

กฎระเบียบ ด้านบัญชี ประเมินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการรายงาน ผู้บริหารระดับสูงจะ
รับผลการประเมินรวมจากทุกสายงานไปพร้อม ๆ กัน

กระบวนการประเมิน

ควรมีกฎ ระเบียบ รวมทั้งหลักการพื้นฐานไว้ในกระบวนการประเมิน โดยเริ่มจากการ
พิจารณาการบริหารความเสี่ยงขององค์กรว่าได้มีการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ได้ดีเพียงใด โดย
เป้าหมายสูงสุดของกระบวนการประเมินคือ การพิจารณาว่ากระบวนการนั้นก่อให้เกิดความเชื่อมั่น
อย่างสมเหตุสมผลตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้หรือไม่

วิธีการ

เครื่องมือ และวิธีการในการประเมินมีอยู่หลายแบบ เช่น รายงานสำหรับสอบทาน
แบบสอบถาม และแผนผังกระบวนการของงาน บางครั้งอาจเปรียบเทียบ หรือใช้ตัววัดการ
เปรียบเทียบ (Benchmark) กับองค์กรอื่นที่มีการบริหารความเสี่ยงที่ดีกว่า แต่การเปรียบเทียบนี้ต้อง
คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างองค์กร รวมถึงวัตถุประสงค์ สถานการณ์องค์กรที่แตกต่างกัน
ข้อจำกัดของการบริหารความเสี่ยงของแต่ละองค์กร นอกจากนี้ยังต้องตระหนักถึงองค์ประกอบของ
การบริหารความเสี่ยงทั้ง 8 ประการ

การจัดทำเอกสาร

ในแต่ละองค์กรจะมีขนาดองค์กรที่แตกต่างกันการจัดทำเอกสารเพื่อการรายงานก็อาจมี
ความแตกต่างกันตามกระบวนการเข้าถึงความเข้าใจในทั่วทั้งองค์กร องค์กรขนาดใหญ่อาจจัดทำ
ในรูปแบบรายงาน คู่มือนโยบายไว้ในองค์กรขนาดเล็กอาจไม่มีการจัดทำรายงาน แต่การบริหาร
ความเสี่ยงด้วยความรู้ความเข้าใจก็สามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นกัน อย่างไร
ก็ตามการจัดทำเอกสารรายงานในระดับที่เหมาะสมจะช่วยให้การบริหารประเมินเป็นไปอย่างมี
ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

การรายงานข้อบกพร่อง

อาจพบได้จากการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง จะทำให้องค์กรสามารถรับรู้ข้อ
บกพร่องได้อย่างรวดเร็ว การประเมินแยกต่างหาก จะเน้นในเรื่องของความจำเป็นของหน่วยงาน
นั้น ๆ ที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไข และจากจากบุคคลภายนอก ให้ข้อมูลสำคัญว่าการบริหาร
ความเสี่ยงขององค์กรดำเนินการไปเช่นไร ซึ่งได้จาก ลูกค้า คู่ค้า ผู้สอบภายนอก หน่วยงานกำกับ
ดูแล และบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ข้อบกพร่องที่รับรู้ได้คือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว ที่อาจจะเกิดขึ้น
หรือโอกาสที่จะทำการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อเพิ่มโอกาสในการ
บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สิ่งที่ควรรายงาน

แม้ว่าจะไม่มีคำตอบที่ครอบคลุม แต่มีบางเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นได้ ข้อบกพร่องซึ่งมีผลกระทบต่อข้อกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ ควรรายงานไปยังผู้บริหารระดับสูง หรือผู้มีหน้าที่ที่ต้องดำเนินการ เนื้อหารายงานจะแยกตามอำนาจของบุคคลที่ใช้รายงานนั้น รายงานบางครั้งแม้จะเป็นปัญหาที่เล็กน้อยแต่หากมองข้ามการรายงานปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นอาจทำให้เกิดการเข้าใจผิดไปยังทั่วทั้งองค์กรได้ ยังควรรายงานถึงวิธีการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องที่อาจค้นพบและควรได้รับการประเมินใหม่ รวมถึงการรายงานโอกาสที่พบได้ที่จะเพิ่มความเป็นไปได้ในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย

บุคคลที่ควรได้รับรายงาน

การรายงานข้อบกพร่องของการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนั้น ควรรายงานไปยังผู้ที่มีอำนาจสูงกว่าผู้รับผิดชอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนั้นอย่างน้อยหนึ่งระดับ เพื่อให้การสนับสนุนหรือการกำกับดูแลการแก้ไขปรับปรุงที่จำเป็นได้ เมื่อเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานการรายงานควรครอบคลุม และส่งไปยังผู้บริหารระดับสูงเพียงพอที่จะสามารถดำเนินการแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องนั้น ได้อย่างเหมาะสม

ข้อกำหนดในการรายงาน

บุคคลที่ได้รับรายงานอยู่ที่หน้าที่ของแต่ละบุคคล ผู้บริหารระดับสูงจะต้องการรับทราบถึงการฝ่าฝืนนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานอย่างร้ายแรง ข้อมูลที่สนับสนุนในเรื่องที่อาจเกิดผลกระทบทางการเงินที่สำคัญ หรือกลยุทธ์ หรือเรื่องที่มีผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กรด้วย ผู้จัดการหน่วยงานควรทราบถึงข้อบกพร่องของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานของตนเอง พนักงานระดับหน่วยงานต้องการการรายงานที่มีรายละเอียดมากยิ่งขึ้น

ประวัติของบริษัท ABC จำกัด

บริษัท ABC จำกัด เริ่มก่อตั้งเมื่อ 30 เมษายน พ.ศ. 2558 ที่ผ่านมารับผลิตงานชุบเคลือบผิว Zinc CR3+

จากประสบการณ์การทำงานของผู้จัดตั้งธุรกิจทั้ง 2 ท่าน แต่เดิม ทั้ง 2 ท่าน มีหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายรับประกันคุณภาพ ระบบบริหารคุณภาพ และการพัฒนาผู้ผลิตในกระบวนการชุบเคลือบผิว Zinc CR3+ จึงเกิดความเชี่ยวชาญทางด้านควบคุมเครื่องจักรและกระบวนการผลิต รวมไปถึงการควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์จากกระบวนการชุบเคลือบผิว Zinc CR3+ จึงได้เกิดความสนใจในการริเริ่มก่อตั้งบริษัท ด้วยประสบการณ์ที่เชี่ยวชาญและมีความมุ่งมั่น

ที่จะสร้างงานที่มีประสิทธิภาพให้กับวงการอุตสาหกรรม จึงมีความมุ่งมั่นเป็นอย่างยิ่งว่า องค์กรจะเป็น บริษัทผู้เชี่ยวชาญในด้าน การชุบเคลือบผิว Zinc CR3+ ในระดับจังหวัดและจะขยายต่อไปใน เขตกลุ่มอุตสาหกรรมในจังหวัดใกล้เคียงในอนาคตต่อไปอย่างยั่งยืน

กิจการตั้งอยู่ที่ 223/ 18 หมู่ที่ 3 ตำบลบ้านบึง อำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี ได้มีการ ควบคุมการระบบจัดการน้ำเสียตามที่กฎหมายกำหนด เพื่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมในบริเวณ รอบข้างโรงงาน

วิสัยทัศน์

เราจะเป็นผู้ผลิตอุตสาหกรรมการผลิตเคลือบผิวโลหะชิ้นส่วน ด้วยการ พัฒนาคุณภาพ สินค้า กระบวนการผลิต และบุคลากร อย่างเป็นระบบ เพื่อธุรกิจที่เติบโต อย่างยั่งยืน

พันธกิจ

1. กำหนดเป้าหมายทางด้านกระบวนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า
2. พัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม ให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
3. กำหนดมาตรฐานการจัดการระบบบริหารคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล และ ดำเนินการตามแผนงานอย่างเป็นระบบ
4. เพิ่มอัตราการเติบโตยอดขายเพื่อเพิ่มอัตราของผลกำไร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชนิษฐา ทรัพย์สุนทร (2553) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาเชิงเปรียบเทียบการบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) กับแนวทาง COSO ERM ผลการศึกษาพบว่า องค์กรประกอบที่การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมีความแตกต่าง น้อยที่สุดคือ องค์กรประกอบที่ 6 กิจกรรมการควบคุม เพราะบริษัทฯ มีการกำหนดนโยบายและแนว ปฏิบัติในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ส่วนองค์กรประกอบที่มีความแตกต่างกันมากที่สุดคือ องค์กรประกอบที่ 5 การตอบสนองต่อความเสี่ยง เนื่องจากบุคลากรในบริษัทฯ ยังขาดความเข้าใจ ในวิธีการบริหารความเสี่ยง การศึกษาชี้ให้เห็นว่า คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และหน่วยงาน บริหารความเสี่ยงของบริษัท ๆ ควรนำแนวทาง COSO ERM ทั้ง 8 องค์กรประกอบเป็นแนวทาง ประกอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และควรจัดอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของบริษัทฯมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และช่วยให้การบริหารงานของบริษัทฯมีประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ชญานี นาดัน (2555) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของโรงเรียนแม่หงานหลวง อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะในการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของโรงเรียนบ้านแม่หงานหลวง อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ในด้านการรับความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการเงินอันดับแรกคือ การใช้เงินที่ไม่เป็นไปตามแผนหรือโครงการ อันดับที่ 2 คือ การจัดทำเอกสารการเงิน และการเบิกจ่ายเงิน โดยขาดการศึกษาและแนวปฏิบัติ และอันดับที่ 3 คือ การจัดซื้อจัดจ้าง ไม่ถูกต้องตามระเบียบว่าด้วยค่างวดพัสดุ ส่วนด้านการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการเงิน มีสาเหตุเกิดจากบุคคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในระเบียบและแนวปฏิบัติที่ถูกต้อง และเกิดจากการสั่งการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ให้โรงเรียนดำเนินการกิจกรรมเร่งด่วน สำหรับด้านผลกระทบของความเสี่ยงด้านการเงิน ทำให้กิจกรรมและงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ด้านการประเมินความเสี่ยงด้านการเงิน โดยใช้การนับจำนวนครั้งที่ปฏิบัติการใช้เงินที่ไม่เป็นไปตามแผนหรือโครงการมีความเสี่ยงสูง ส่วนให้บุคคลากรรับทราบในการใช้เงิน สำหรับการควบคุมความเสี่ยง ควรสรรหาบุคคลที่มีประสบการณ์และเข้าใจในระเบียบว่าด้วยการเงิน บัญชี และพัสดุมาปฏิบัติงานในโรงเรียน ส่วนการคงไว้ซึ่งความเสี่ยง ในกรณีที่มีความเสียหายไม่สามารถหลีกเลี่ยงและควบคุมได้ โรงเรียนต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นและจัดการได้ นอกจากนี้ในการถ่ายโอนความเสี่ยงไปสู่บุคคลหรือหน่วยงานอื่น และด้านการติดตามตรวจสอบด้านการเงิน สำหรับข้อเสนอแนะผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนควรร่วมมือกันในการกำกับติดตามตรวจสอบด้านการเงินอย่างต่อเนื่องเพราะเมื่อพบกับความเสี่ยงจะได้รับดำเนินการแก้ไขให้ถูกต้อง

บุศรา พวงสะวะดี (2557) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารความเสี่ยงในการตรวจปล่อยสินค้าของด่านศุลกากรแม่สาย จังหวัดเชียงราย วัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาการนำหลักการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าของด่านศุลกากรแม่สาย จังหวัดเชียงราย 2) เพื่อศึกษาผลจากการนำหลักการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าของด่านศุลกากรแม่สาย จังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาพบว่า การสร้างกรอบการบริหารความเสี่ยงมีค่าความสัมพันธ์มากที่สุดเท่ากับ 0.727 ลำดับรองลงมาคือ การนำการบริหารความเสี่ยงไปโดยมีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.612 ลำดับที่สามคือ การปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยมีความสัมพันธ์เท่ากับ 0.577 และสองลำดับสุดท้ายคือ นโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงและการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยมีความสัมพันธ์เท่ากับ 0.55 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในการตรวจปล่อยสินค้าของด่านศุลกากรแม่สาย โดยต้องเร่งการสร้างระบบในการตรวจสอบยาเสพติดที่มีประสิทธิภาพและใช้เวลาน้อยในการตรวจสอบ เพื่อการเข้าสู่การเป็น

ประชาคมอาเซียน การพัฒนาศักยภาพของบุคคลากรในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความสามารถด้านภาษาของประเทศเพื่อนบ้านในภูมิภาค การพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้เท่าทันการจัดการความเสี่ยง การนำหลักการจัดการความรู้ มาใช้ในองค์กร การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กร โดยเน้นการให้รางวัลสำหรับบุคคลากรที่มีผลงานเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาการทำงานของบุคคลากร

มนลิษา แสวง (2553) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ วัตถุประสงค์เพื่อ 1) ต้องการศึกษาระดับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2) ศึกษาแนวทางในการจัดทำการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ มีความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อย แสดงว่าทั้ง 3 ประเด็นผู้บริหารระดับสูงของส่วนงานสามารถยอมรับความเสี่ยงได้ แต่ต้องมีการควบคุมการปฏิบัติงานในด้านดังกล่าว ส่วนความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ มีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง แสดงว่าในประเด็นนี้ ผู้บริหารระดับสูงของส่วนงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ ต้องมีการจัดการกับความเสี่ยงในด้านการเงินและงบประมาณ ในภาพรวมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ทั้ง 4 ด้าน มีความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อย แสดงว่าสามารถยอมรับความเสี่ยงได้ แต่ต้องมีกิจกรรมควบคุมในทุก ๆ ด้าน

2. แนวทางในการจัดทำการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ควรมีแนวทางในเรื่องดังต่อไปนี้

2.1 จัดการอบรมส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหารและบุคคลทุกระดับ

2.2 จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงต่อการได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลลดลงในอนาคต

วิภาวดี ผกามาศ (2555) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจเช่าซื้อรถยนต์มือสองในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุ 40 ปีขึ้นไป จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีสถานภาพสมรสแล้ว ดำรงตำแหน่งเป็นผู้จัดการห้างหุ้นส่วนกิจการของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นห้างหุ้นส่วนสามัญ จดทะเบียน ไม่มีการเปิดสาขา พนักงานในกิจการมีไม่เกิน 5 คน ทุนจดทะเบียนเป็นเงินไม่เกิน 1 ล้านบาท ยอดขายรวมต่อปีไม่เกิน 5 ล้านบาท กำไรสุทธิหลังภาษีมีจำนวนไม่เกิน 1 ล้านบาท

และกิจการของผู้ตอบแบบสอบถามก่อตั้งมาเกิน 1 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจและเห็นด้วยในการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO โดยเห็นด้วยว่าควรมีการบริหารความเสี่ยงภายใต้สภาพแวดล้อมในการประกอบธุรกิจเข้าซื้อรถยนต์มือสองที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา คิดเป็นร้อยละ 63 รองลงมา เห็นด้วยว่าการที่ลูกค้ายืดเวลาการชำระหนี้ไปเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่แน่นอน และไม่เห็นด้วยว่าการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายองค์กรนั้น ท่านถือว่าเป็นความเสี่ยง คิดเป็นร้อยละ 56.7 การบริหารความเสี่ยงด้านการตลาดที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการพัฒนาสินค้า/ การบริการใหม่ การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ ๆ การเพิ่มเวลาในการให้บริการ การลดอัตราดอกเบี้ย การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการกู้เงินจากธนาคารพาณิชย์ การปรับโครงสร้างหนี้ การให้ส่วนลดเพื่อเร่งเวลาชำระเงินของลูกค้า การบริหารความเสี่ยงด้านการให้สินเชื่อที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงการกำหนดนโยบายสินเชื่อที่ชัดเจน การบริหารความเสี่ยงด้านการบริการจัดการที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมการปฏิบัติตามแผน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ โครงสร้างขององค์กรมีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบและมีความชัดเจนของลักษณะงาน การวางแผนงานระยะยาวและระยะสั้น การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนสวัสดิการ/ โบนัสพนักงานเพื่อให้ขวัญและกำลังใจ

สิวกร หวังปักกลาง (2555) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาและวิเคราะห์ความเสี่ยงของการก่อสร้างอาคารสูงในเขตเทศบาลเมืองพัทยา วัตถุประสงค์เพื่อระบุปัจจัยความเสี่ยงในการก่อสร้างอาคารสูงในเขตเมืองพัทยาซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดสูง และส่งผลกระทบต่ออย่างมากในกิจการก่อสร้าง และนำผลวิเคราะห์มากำหนดแนวทางการควบคุมความเสี่ยง เพื่อลดความเสี่ยงและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้เชี่ยวชาญจากโครงการก่อสร้างอาคารสูงในจังหวัดพัทลุง จำนวน 17 โครงการ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโครงการที่มีประสบการณ์ทำงานไม่ต่ำกว่า 11 ปี และมีคุณวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี ดังนั้นผลการสัมภาษณ์จึงมีความน่าเชื่อถือสูง ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง จำนวน 160 เหตุการณ์ ความเสี่ยงสูงมีจำนวน 44 เหตุการณ์ ความเสี่ยงปานกลางมีจำนวน 25 เหตุการณ์ และความเสี่ยงต่ำมีจำนวน 34 เหตุการณ์ ปัจจัยความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดและส่งผลกระทบต่อโครงการก่อสร้างอาคารสูงเรียงตามลำดับได้ดังนี้ คือ หมดงานสถาปัตยกรรม หมดงานระบบประกอบการงานโครงสร้าง งานเอกสารต่าง ๆ หมดงานเตรียมการ และสัญญาการก่อสร้างระดับความเสี่ยง

ที่แตกต่างกัน ขั้นตอนการหาแนวทางแก้ไขความเสี่ยง (การตอบสนองความเสี่ยง) มีด้วยกัน 6 แนวทาง ตามหลักป้องกัน ติดตาม แก้ไข และแนะนำ เมื่อปฏิบัติตามแนวทางทั้ง 6 นี้แล้ว โอกาสเกิดความเสี่ยงก็จะน้อยลง แนวทางการแก้ไขความเสี่ยงที่นำเสนอในงานวิจัยนี้สามารถช่วยลดโอกาสเกิดความเสี่ยงที่ทำให้งานก่อสร้างล่าช้ากว่าแผน เพิ่มคุณภาพของงานเพื่อความปลอดภัย และเพิ่มประสิทธิผล

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัย การประเมินกลยุทธ์โดยใช้การบริหารความเสี่ยงกรณีศึกษาของ บริษัท ABC จำกัด โดยใช้วิธีวิจัยแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยการสนทนากลุ่ม ค้นหาหรือประเมินความเสี่ยง โอกาสที่อาจเกิดขึ้นของบริษัทกรณีศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินกลยุทธ์โดยใช้เทคนิคแนวคิดการบริหารความเสี่ยง Enterprise risk management (ERM)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้เข้าร่วมการสนทนาในการวิจัยในครั้งนี้ คือ ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป ของบริษัท ABC จำกัด จำนวน 5 คน ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) โดยรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการของการทำวิจัยในครั้งนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในส่วนของการให้คะแนนความเสี่ยง ของความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ กับระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายของคะแนน ดังนี้ โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์

ระดับความสำคัญ	คะแนน
น้อยมาก	ให้คะแนน 1
น้อย	ให้คะแนน 2
ปานกลาง	ให้คะแนน 3
สูง/ บ่อย	ให้คะแนน 4
สูงมาก/ บ่อยมาก	ให้คะแนน 5
ระดับความรุนแรง	
ระดับความรุนแรง	คะแนน
ต่ำมาก	ให้คะแนน 1
ต่ำ	ให้คะแนน 2
ปานกลาง	ให้คะแนน 3

3.1.4 อุปกรณ์ที่ใช้ในเข้าร่วมการสนทนา คือ เครื่องบันทึกเสียง กล้องถ่ายภาพ แบนด์เดอรี และสมุดจดบันทึก

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสำรวจโดยใช้วิจัยจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผสมเทคนิควิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant observation) วิธีการเข้าถึงข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร (Review data) และการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field data)

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร (Review data)

1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการร่วมสนทนากลุ่มกับกลุ่มตัวอย่าง ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาจะนำมาใช้เพื่อประกอบการวิเคราะห์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์มากขึ้น ซึ่งได้มีการรวบรวมข้อมูลโดยมีขั้นตอนในการสนทนา ดังนี้

1.1.1 การเตรียมข้อมูล และประเด็นที่ต้องการสนทนาซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และการนัดขอเข้าพบ

1.1.2 นำข้อมูลที่ได้จากการสนทนามาเรียบเรียง จัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล

1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ศึกษาจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัยและสร้างเครื่องมือวิจัยให้สอดคล้องครอบคลุมกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field data)

2.1 การลงพื้นที่สำรวจบริเวณโดยใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม จดบันทึกข้อมูล และการถ่ายภาพ เป็นการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ อย่างละเอียด

2.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยมีประเด็นการสนทนาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการทำวิจัยในครั้งนี้ และมีการบันทึกเสียงเพื่อใช้ในการเรียบเรียงการรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลการวิจัย

ความเชื่อถือได้ของข้อมูลที่ค้นพบ

หลังจากได้ข้อมูลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว เพื่อให้มั่นใจในความเชื่อถือได้ของข้อมูลที่ค้นพบ โดยให้บุคคลที่อยู่ในปรากฏการณ์ที่ศึกษาตรวจสอบ รับรองความถูกต้อง จากการอ่านข้อมูลดังกล่าวพร้อมให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ช่วยให้เกิดความคิดหรือการตีความใหม่ ๆ เพิ่มเติม

โดยใช้แบบการเปรียบเทียบข้อมูล Review triangulation จากการทบทวนข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัย (Review by inquiry participant) การตรวจสอบข้อมูลความถูกต้อง อะไรที่ไม่สมบูรณ์ อะไรที่ยังขาดไป รับรองความเชื่อถือได้ของข้อมูล เน้นความร่วมมือและการมีส่วนร่วม (Collaborative and participatory inquiry)

ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ใช้การหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม หรือค่าสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา (IOC: Index of item objective congruence) ปกติแล้วจะให้ผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 3 คนขึ้นไป ในการตรวจสอบ โดยให้เกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม ดังนี้

- ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
 - ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
 - ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ แล้วนำผลคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่า IOC
1. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50-1.00 มีค่าความเที่ยงตรง ใช้ได้
 2. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ต้องปรับปรุง ยังใช้ไม่ได้

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ทำการวิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการศึกษาความรู้แบบอุปนัย (Induction) การรวบรวมข้อมูลจากแนวคิด ทฤษฎี เพื่อใช้ในการพิจารณาข้อมูลที่รวบรวมได้ ทำการวิเคราะห์ (Analysis) และสังเคราะห์ข้อมูล (Synthesis) โดยสร้างแนวคิดสรุป (Conceptualize) ผลการวิจัยเพื่อสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องศึกษาในครั้งนี้ โดยผ่านกระบวนการ ดังนี้

การทบทวนบทความ วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับการเริ่มต้นธุรกิจ

1. ศึกษาและทำการวิเคราะห์องค์กร โดยใช้ SOAR Analysis เป็นเครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์ทัศนคติเชิงบวก จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจที่จะทำให้เกิดขึ้น และผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการจะเป็น
2. ศึกษาและทำการวิเคราะห์องค์กรโดยใช้ Value chain analysis เป็นเครื่องมือช่วยในการ สร้างภูมิคุ้มกันภายในว่าเรามีการดำเนินงานที่เป็นจุดแข็ง และ โอกาสขององค์กรในแต่ละกิจกรรมอย่างไร ทั้งในด้านของกิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุน เป็นเครื่องมือผลักดัน SOAR

Analysis ในองค์กรมีความแข็งแกร่ง เพื่อที่จะสามารถนำมาใช้ในการบริหารกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. ประมวลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากการใช้ SOAR Analysis และ Value chain analysis เพื่อใช้เป็นแรงผลักดันด้านบวกโดยผ่านกระบวนการสนทนากลุ่มครั้งที่ 1 ในการเสริมสร้างกลยุทธ์ในขั้นต่อไป

4. ศึกษาการสร้างกลยุทธ์ขององค์กรว่ามีกลยุทธ์ด้านใดบ้าง จากการผลการวิเคราะห์ SOAR Analysis และ Value chain analysis โดยผ่านกระบวนการสนทนากลุ่มครั้งที่ 2

5. ศึกษากลยุทธ์ที่ได้รับจากองค์กร นำมาสู่การประเมินทางเลือกกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือการบริหารความเสี่ยง Enterprise risk management (ERM) ดังนี้

5.1 Event identification เมื่อผู้วิจัยได้รับทางเลือกกลยุทธ์จากการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าวข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยต้องทำการรวบรวมข้อมูลด้านความเสี่ยงที่เกิดขึ้น หรืออาจเกิดขึ้นของแต่ละทางเลือกกลยุทธ์ เพื่อ

5.2 Risk assessment นำมาสู่การประเมินความเสี่ยง ว่าเป็นความเสี่ยงประเภทใด ความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ หรือเป็นความเสี่ยงหลักจากผลกระทบนั้น ๆ ได้มีการตอบสนองแล้วเป็นความเสี่ยงที่เหลืออยู่ และพิจารณาถึง การประเมิน โอกาส (Likelihood) ที่จะเกิด และผลกระทบ (Impact) ที่ตามมาของเหตุการณ์นั้น ๆ ว่าอยู่ในระดับใด

5.2 Risk response พิจารณาถึงการตอบสนองต่อความเสี่ยง เพื่อทำให้ความเสี่ยงที่เหลืออยู่นั้นอยู่ อยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้หรือไม่ โดย 4 วิธี 1) หลีกเลี่ยงความเสี่ยง 2) การลดความเสี่ยง 3) การหาผู้รับความเสี่ยง 4) การยอมรับความเสี่ยง เมื่อความเสี่ยงตามธรรมชาติ ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

5.3 Control activities กิจกรรมควบคุมเพื่อช่วยให้มีการดำเนินการตอบสนอง ความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา การพิจารณาความเกี่ยวข้องและความเหมาะสมของ กิจกรรมการควบคุมที่มีต่อการตอบสนองต่อความเสี่ยงและวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้อง กิจกรรม ควบคุมเป็นส่วนสำคัญในการบริหารความเสี่ยงสำหรับกิจการต้องมาใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

6. เมื่อผู้วิจัยทำการสรุปผลทางเลือกการประเมินความเสี่ยงเพื่อใช้ในการตอบ วัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ว่า องค์กรควรเลือกทางเลือกกลยุทธ์ด้านใด ที่ให้ค่าประเมิน ความเสี่ยงที่ต่ำที่สุด เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรในการนำไปใช้ ให้บรรลุเป้าหมายของ องค์กร

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัย การประเมินกลยุทธ์โดยใช้การบริหารความเสี่ยง Enterprise risk management (ERM) กรณีศึกษาของบริษัท ABC จำกัด โดยใช้วิธีวิจัยแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) โดยการสนทนากลุ่ม ค้นหาหรือประเมินความเสี่ยง โอกาสที่อาจเกิดขึ้นของบริษัทกรณีศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินกลยุทธ์โดยใช้เทคนิคแนวคิดการบริหารความเสี่ยง Enterprise risk management (ERM) โดยผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป ของบริษัท ABC จำกัด จำนวน 5 คน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ และตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูล

ตารางที่ 4-1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่งปัจจุบัน	หน้าที่ดูแลและรับผิดชอบ	ประสบการณ์การทำงาน
คนที่ 1	General manager	บริหารจัดการองค์กร โดยวางแผน กำหนดเป้าหมายในการทำงานให้กับตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อให้คล้อยกับความ ต้องการของลูกค้า ทั้งในเรื่องการควบคุม คุณภาพสินค้า การจัดส่งให้ตรงเวลา แล้ว ก็ราคาที่ลูกค้าพึงพอใจ	20 ปี
คนที่ 2	Managing director	บริหารจัดการในองค์กร วางแผน กำหนด เป้าหมาย ให้กับส่วนต่าง ๆ ให้สอดคล้อง กับข้อกำหนดของลูกค้า ทั้งในการ ควบคุมสินค้า การส่งมอบและก้าวต่อไป ทั้งประเมินความพึงพอใจของลูกค้า	11 ปี

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่งปัจจุบัน	หน้าที่ดูแลและรับผิดชอบ	ประสบการณ์การทำงาน
คนที่ 3	ผู้จัดการฝ่ายผลิต	บริหารจัดการกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กร ควบคุมดูแลเครื่องจักร การผลิต และพนักงานฝ่ายผลิต	10 ปี
คนที่ 4	ผู้จัดการแผนก ธุรการ	บริหารจัดการกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กร ควบคุมดูแลการสรรหา และการพัฒนาบุคลากร รวมถึงเกี่ยวกับการควบคุมดูแลงานด้านเอกสารในออฟฟิศ ทั้งด้านการเสนอราคา การวางบิล	16 ปี
คนที่ 5	ผู้จัดการแผนกบัญชี	บริหารจัดการกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กร ควบคุมดูแลการบัญชีด้านต่าง ๆ รวมถึงการวิเคราะห์ห้งบการเงิน และการรายงานทางการเงิน	14 ปี

ส่วนที่ 2 ผลการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาองค์กร จุดแข็งทางด้านการริเริ่มองค์กรในครั้งนี้

ตารางที่ 4-2 ผลการวิเคราะห์จุดแข็งทางด้านการริเริ่มองค์กร

รายละเอียดในการสนทนากลุ่ม	จำนวนครั้งที่กล่าวถึง
1.1 เครื่องจักรที่ทันสมัย เทคโนโลยีสูง	7
1.2 ความรู้และความชำนาญในกระบวนการผลิต และการจัดการ	5
1.3 ประสบการณ์ในการทำงาน	5
1.4 รวบรวมกระบวนการผลิตที่หลากหลายกระบวนการ	5
1.5 ควบคุมต้นทุนการผลิต ระยะเวลา Lead time ให้แก่ลูกค้า	4
1.6 ระบบรับรอง ISO9100 ระบบคุณภาพ	2
1.7 การยอมรับและความเชื่อมั่นของลูกค้า	2
1.8 การคัดสรรวัตถุดิบที่มีคุณภาพ	1

จากการสนทนากลุ่มผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มแสดงความคิดเห็นทางด้านจุดแข็งทางด้านการริเริ่มองค์กรในครั้งนี้ โดยเรียงตามลำดับจำนวนครั้งที่กล่าวถึงในการประชุมกลุ่ม ดังนี้

1. เครื่องจักรที่ทันสมัยและเทคโนโลยีสูง

ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มมีความคิดเห็นที่ตรงกันเป็นส่วนใหญ่ว่า ทางด้านกระบวนการผลิตและการจัดการที่พร้อมในเรื่องของความทันสมัยและความสามารถทางด้านของเทคโนโลยีที่เลือกใช้ในองค์กร เพื่อรองรับ และตอบสนองกระบวนการผลิตที่หลากหลาย รับรองกำลังการผลิตได้ปริมาณมาก การควบคุมของเสียที่เกิดจากการผลิตทำให้องค์กรประหยัดทางด้านต้นทุนค่าใช้จ่าย และทางด้านเวลาได้ ปัจจุบันการซ่อมงาน การผลิตงานและมีของเสีย ณ ตอนนี้อยู่มีน้อยไม่ถึง 5 เปอร์เซ็นต์ของผลผลิตที่ได้รับ และในเรื่องของการดูแลระบบการบริหารบัญชี การบริหารด้านบุคลากร การรวบรวมข้อมูล เพื่อความรวดเร็วในการเรียกใช้ข้อมูลได้ ทำให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างราบรื่น

2. ความรู้และความชำนาญในกระบวนการผลิต และการจัดการ

ความคิดเห็นที่ตรงกันของผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มในส่วนของบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ในแต่ละแผนก และความชำนาญทางด้านต่าง ๆ ทั้งในส่วนของกระบวนการผลิตและ

การบริหารจัดการ ทำให้เข้าใจถึงลักษณะของงานอย่างทอ่งแท้ ทั้งทางด้านกระบวนการผลิตที่หลากหลาย การทดลองและควบคุมเครื่องจักร การบริหารจัดการทางด้านบุคลากร หรือการรายงานข้อมูลทางการบัญชี ซึ่งช่วยในเรื่องการลดต้นทุนการผลิต เทคนิคการผลิต การจัดสรรทรัพยากร และการควบคุมรายงานทางการเงิน ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการประกอบธุรกิจให้ดียิ่งขึ้น

3. ประสบการณ์ในการทำงาน

ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มมองเห็นถึงความสำคัญในด้านประสบการณ์การทำงานด้านอุตสาหกรรม และการจัดการ ความเข้าใจในเรื่องของความต้องการของลูกค้า ความรวดเร็วในการจัดการข้อมูลภายใน มีส่วนช่วยในเรื่องของการตัดสินใจของผู้บริหาร ได้รวดเร็ว และจะช่วยส่งผลเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายในท้องถื่นกว้างไว้ในทิศทางเดียวกัน

4. รวบรวมกระบวนการผลิตที่หลากหลายกระบวนการ

ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มให้ความสำคัญกับการที่องค์กรมีกระบวนการผลิตที่จำเป็นต่ออุตสาหกรรม ซึ่งเป็นขั้นตอนหรือกระบวนการผลิตที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ ลูกค้าสามารถมาใช้บริการได้ตั้งแต่กระบวนการแรก จนถึงกระบวนการสุดท้าย โดยที่ไม่ต้องติดต่อหลายโรงงาน ถือเป็นเรื่องของความแตกต่างจากองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งเป็นเหมือน One stop service ให้แก่ลูกค้าได้เป็นอย่างดี

5. ควบคุมต้นทุนการผลิต ระยะเวลา Lead time ให้แก่ลูกค้า

ความสำคัญที่ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มให้ความสำคัญอีกประเด็นหนึ่งคือ จากการที่องค์กรมีกระบวนการผลิตที่หลากหลาย องค์กรยังตั้งอยู่ในแหล่งอุตสาหกรรมที่สำคัญซึ่งจะเป็นส่วนที่จะช่วยในการดูแลซัพพอร์ตลูกค้าได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นด้านการลดต้นทุนการผลิตจากกระบวนการผลิตจากหลายหน่วยงานมาอยู่ที่นี้ที่เดียว ความสะดวกรวดเร็วเพราะอยู่ในละแวกใกล้เคียงกลุ่มอุตสาหกรรม หรือการบริการรับส่งสินค้าให้ลูกค้าโดยที่ไม่มีค่าใช้จ่าย ซึ่งจะช่วยทำให้ลูกค้าประหยัดทั้งในส่วนของต้นทุน และเวลาในการปฏิบัติงานได้

6. ระบบรับรองระบบคุณภาพ ISO9100

ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มยังมีความคิดเห็นบางส่วนเพิ่มเติมว่า ปัจจุบันองค์กรได้การรับรองการบริหารคุณภาพ ISO 9100 version 2008 เพื่อช่วยในการยกระดับการผลิต การจัดการ และการให้บริการแก่ลูกค้าได้ และการสร้างความแตกต่างจากโรงงานอื่น ที่ยังไม่มีกรรับรองในส่วนของระบบนี้ ทำให้้องค์กรสามารถเข้าสู่ตลาดระดับบนได้ที่จะกำหนดการรับรองขั้นต่ำ ISO 9100 ขึ้นไปซึ่งถือได้ว่าเป็น โอกาสและข้อได้เปรียบขององค์กร

7. การยอมรับและความเชื่อมั่นของลูกค้า

ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการเลือกใช้วัตถุดิบ กระบวนการผลิตที่หลากหลาย การบริหารจัดการ และระบบบริหารคุณภาพ เป็นสิ่งที่จะต้องได้รับความเชื่อมั่น และความไว้วางใจจากลูกค้าในการใช้บริการ ในเรื่องของคุณภาพทางการผลิต การบริหารจัดการที่ตรงต่อเวลา และการลดระยะเวลาปฏิบัติงานที่เป็นที่พึงพอใจแก่ลูกค้าเป็นอย่างดี

8. การคัดสรรวัตถุดิบที่มีคุณภาพ

องค์กรจะเลือกให้วัตถุดิบที่มีคุณภาพเกรด A เพื่อใช้ในกระบวนการผลิต สามารถทำให้คุณภาพของการผลิตที่ดีและเป็นที่ยอมรับของลูกค้า ลดของเสียจากกระบวนการผลิตสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพ

การแสวงหาโอกาสในการทำธุรกิจองค์กร

ตารางที่ 4-3 ผลการวิเคราะห์การแสวงหาโอกาสในการทำธุรกิจองค์กร

รายละเอียดในการสนทนากลุ่ม	จำนวนครั้งที่กล่าวถึง
2.1 การได้ที่ตั้งโรงงานที่อยู่ในใจกลางของกลุ่มอุตสาหกรรม	3
2.2 การซัพพอร์ตสินค้าการบริการหลังการผลิต	2
2.3 กระบวนการผลิตพิเศษ	1
2.4 การเข้าสู่ตลาดบนจากระบบบริหารคุณภาพ ISO 9100	1

ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มแสดงความคิดเห็นทางด้านการแสวงหาโอกาสในการทำธุรกิจองค์กร โดยเรียงตามลำดับจำนวนครั้งที่กล่าวถึงในการประชุมกลุ่ม ดังนี้

1. การได้ที่ตั้งโรงงานที่อยู่ในใจกลางของกลุ่มอุตสาหกรรม

ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มมีความเห็นตรงกันเป็นส่วนใหญ่ว่าการที่ตั้งอยู่ในใจกลางของกลุ่มอุตสาหกรรม ซึ่งอยู่ใกล้เคียงกับ 5 นิคมอุตสาหกรรมหลัก โดยระยะห่างโดยรอบรัศมี 50 กิโลเมตร จำสามารถทำให้องค์กรสามารถติดต่อทั้งทางด้าน ลูกค้า และคู่ค้า ได้โดยง่าย

2. การซัพพอร์ตสินค้าการบริการบริการหลังการผลิต

ความสำคัญที่ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มให้ความสำคัญอีกประเด็นหนึ่งคือ โดยส่วนใหญ่ องค์กรจะได้รับความพึงพอใจจากลูกค้าในด้านการซัพพอร์ตสินค้าให้ การบริการรับส่งสินค้าโดยไม่มีค่าใช้จ่าย เป็นส่วนหนึ่งที่ลูกค้ามองหา และเลือกใช้ในการเลือกใช้บริการกับทางองค์กร

3. กระบวนการผลิตพิเศษ

ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มมีความคิดเห็นบางส่วนเพิ่มเติมว่า องค์กรยังมีกระบวนการผลิตที่สำคัญ จากการประเมินตลาดและวิเคราะห์คู่แข่ง ปัจจุบันยังยากที่จะหาโรงงานที่มีกระบวนการผลิตพิเศษนี้ ยังไม่ค่อยมีใครทำกัน ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจในการสรรหาโรงงานที่มีกระบวนการผลิตดังกล่าวจากการบอกเล่าของลูกค้าเอง และองค์กรยังมีกระบวนการผลิตที่หลากหลายจากจุดแข็ง ทำให้ถือเป็นโอกาสหนึ่งในการเป็นตัวเลือกของลูกค้าในการตัดสินใจเลือกใช้บริการกับทางองค์กร

4. การเข้าสู่ตลาดบนจากระบบบริหารคุณภาพ ISO 9100

องค์กรมุ่งที่จะแสวงหากลุ่มลูกค้าที่หลากหลายระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตลาดบนหรือตลาดชั้นนำ อย่างค่ารถญี่ปุ่น หรือยุโรป การซื้อขายจะมีการกำหนดระเบียบขั้นต่ำว่า บริษัทผู้ผลิตจะต้องได้รับการรับรองขั้นต่ำ ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9100 ขึ้นไป ถึงจะสามารถดำเนินธุรกรรมต่อกันได้ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการเข้าสู่ตลาดระดับบน องค์กรได้รับการรับรองระบบคุณภาพดังกล่าวข้างต้น เพื่อที่จะเป็นจุดแข็งทางการบริหารการผลิตที่อยู่ในการควบคุมคุณภาพ และยังเป็นโอกาสหนึ่งในการแสวงหากลุ่มลูกค้า และการได้รับโอกาสในการรับคำสั่งผลิตจากลูกค้าตลาดบนได้อีกด้วย

แรงจูงใจ หรือแรงบันดาลใจที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ

ตารางที่ 4-4 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจ หรือแรงบันดาลใจที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ

รายละเอียดในการสนทนากลุ่ม	จำนวนครั้งที่กล่าวถึง
3.1 การมีบุคลากรที่มีประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ	4
3.2 ความมุ่งมั่นตั้งใจในการเปิดธุรกิจเป็นของตนเอง	2
3.3 มองเห็นถึงความเป็นไปได้ถึงที่ตั้ง และศักยภาพที่มีของโรงงานขององค์กร	2
3.4 การนำความรู้ ความชำนาญที่มี มาช่วยให้กิจการสำเร็จตามเป้าหมาย	2

ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มแสดงความคิดเห็นทางด้าน แรงจูงใจ หรือแรงบันดาลใจที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ โดยเรียงตามลำดับจำนวนครั้งที่กล่าวถึงในการประชุมกลุ่ม ดังนี้

1. การมีบุคลากรที่มีประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ

ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มมีความเห็นที่ตรงกันเป็นส่วนใหญ่ว่า สิ่งสำคัญที่สุดในการริเริ่มก่อตั้งองค์กรคือ ประสบการณ์ทำงานในด้านอุตสาหกรรม และการบริหารที่สะสมกันมาเป็นระยะเวลาหลาย 10 ปี เป็นสิ่งสำคัญในการผลักดันให้เกิดการริเริ่มประกอบธุรกิจเป็นของตัวเอง ความพร้อมของบุคลากร การเข้าใจในลักษณะงานในด้านต่าง ๆ ความคาดหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะสามารถใช้ประสบการณ์จากการทำงานมาพัฒนาองค์กรของเราให้ประสบความสำเร็จได้

2. ความมุ่งมั่นตั้งใจในการเปิดธุรกิจเป็นของตัวเอง

ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มให้ความสำคัญอีกประเด็นหนึ่ง เป็นความใฝ่ฝันอย่างหนึ่งของพนักงานเงินเดือน หรือพนักงานประจำเกือบทุกคนคือการเป็นเจ้านายตนเอง หรือการเปิดธุรกิจเป็นของตนเอง การหนีออกจากกรอบเดิม ๆ เพื่อที่จะดำเนินการตามความฝันที่อยากจะทำอะไรเพื่อตนเองและเป็นกิจการในครอบครัว การมีรายได้หลังเกษียณหรือการปลดประจำการ กิจการสืบทอดที่เป็นที่มั่นคงของลูกหลานในอนาคต

3. มองเห็นถึงความเป็นไปได้ถึงที่ตั้งและศักยภาพที่มีขององค์กร

ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มมีความคิดเห็นบางส่วนเพิ่มเติมว่า อุตสาหกรรมที่องค์กรดำเนินการอยู่ โดยส่วนใหญ่แล้วโรงงานส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ที่บริเวณกรุงเทพมหานคร และสมุทรปราการ ถือได้ว่าเป็นส่วนประกอบของความสำคัญในหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นจุดแข็ง โอกาสที่ได้รับ หรือทางด้านแรงจูงใจ เพราะที่ตั้งปัจจุบันถือว่าอยู่ในบริเวณที่ล้อมรอบไปด้วย 5 นิคมอุตสาหกรรมหลัก องค์กรจึงมองเห็นความเป็นไปได้ในการริเริ่มองค์กรในครั้งนี้

4. การนำความรู้ความชำนาญที่มีมาช่วยให้กิจการสำเร็จตามเป้าหมาย

นอกจากความพร้อมทางด้านบุคลากรในด้านต่าง ๆ แล้ว องค์กรยังสามารถนำความรู้และความชำนาญของพนักงานในแต่ละส่วนงานหน้าที่ มาใช้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรอย่างสูงสุด การเข้าใจในหน้าที่และลักษณะงาน การบริการจัดการ การควบคุมดูแลกระบวนการผลิต การซัพพอร์ตระหว่างหน่วยงาน และทางด้านอื่น ๆ ที่ถูกต้องและรวดเร็ว ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถปฏิบัติตามเป้าหมายเพื่อประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

ผลลัพธ์ในอนาคตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับองค์กร

ตารางที่ 4-5 ผลการวิเคราะห์ผลลัพธ์ในอนาคตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับองค์กร

รายละเอียดในการสนทนากลุ่ม	จำนวนครั้งที่กล่าวถึง
4.1 กำไรมากขึ้น ต้นทุนลดลง	6
4.2 กระบวนการผลิตและการจัดการที่ดีเยี่ยม และ การตอบสนองความต้องการของลูกค้า	6
4.3 กิจการเติบโต	5
4.4 ภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดีเป็นที่รู้จักในกลุ่มอุตสาหกรรม	4
4.5 การจัดการตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้	3
4.6 การพัฒนาองค์กร ควบคู่กับสังคม	3

ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มแสดงความคิดเห็นทางด้านผลลัพธ์ในอนาคตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับองค์กร โดยเรียงตามลำดับจำนวนครั้งที่กล่าวถึงในการประชุมกลุ่ม ดังนี้

1. กำไรมากขึ้น ต้นทุนลดลง

หากมองในเรื่องของการทำธุรกิจสิ่งแรกที่คาดหวังคือเรื่องของผลกำไรจากการดำเนินการ ผลตอบแทนในเรื่องของกำไร การลดต้นทุนการผลิตจากจำนวนการผลิตและการผลิตเต็มกำลังการผลิตของโรงงาน เพื่อที่จะทำให้กิจการเจริญรุ่งเรืองประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ความมั่นคงและมั่นคงจากการประกอบธุรกิจในครั้งนี้

2. กระบวนการผลิตและการจัดการที่ดีเยี่ยม และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

องค์กรต้องการเป็นองค์กรที่รักษากระบวนการผลิตที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือเกินจากความคาดหวังของลูกค้า การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพเป็นปัจจัยหลักของการผลิต การมีเครื่องมือเครื่องจักร หรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยอยู่เสมอ ทั้งทางด้านของการบริหารจัดการ การจัดส่งสินค้าที่ตรงต่อเวลา การช่วยในการลดต้นทุนการผลิตจากกระบวนการผลิตที่หลากหลายขององค์กร เพื่อสร้างความพึงพอใจและการใช้ซ้ำของลูกค้าในอนาคต

3. กิจการเติบโต

องค์กรจะต้องเติบโตขึ้น มีจำนวนลูกค้าเพิ่มมากขึ้น มีจำนวนการผลิตที่มากยิ่งขึ้น สามารถทำยอดขายที่เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

4. ภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดีเป็นที่รู้จักในกลุ่มอุตสาหกรรม

องค์กรของอยากได้ภาพลักษณ์ที่ดี คือองค์กรเป็นที่รู้จักของกลุ่มอุตสาหกรรม และการบอกต่อของผู้ใช้บริการ ภาพลักษณ์ในแง่บวก

5. การจัดการตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้

ในแต่ละแผนกการดำเนินการ การจับพอร์ตหน่วยงาน การผลิต การบริหารจัดการ บุคลากร ให้ตรงตามระเบียบกำหนด เพื่อที่จำสามารถดำเนินงานไปได้ด้วยดีตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อผลสำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

6. การพัฒนาองค์กร ควบคู่กับสังคม

ในอนาคตนอกจากองค์กรจะมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อลูกค้า และลูกค้าแล้วนั้นองค์กรต้องการมีภาพลักษณ์ที่ดีรวมถึงด้านการพัฒนาสังคม การคืนกำไรสู่สังคม ผู้ถือหุ้น สำหรับกิจกรรมในอนาคต รวมถึงการสร้างอาชีพให้กับบุคคลหลาย ๆ คนที่เข้าร่วมงานกับองค์กร

ส่วนที่ 3 ผลการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับกระบวนการวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่าให้กับสินค้า

ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มได้มีการกล่าวถึงกิจกรรมขององค์กรดังนี้

1. กิจกรรมหลัก (Primary activities)

1.1 กิจกรรมลอจิสติกส์ภายในองค์กร (Inbound logistics)

จะมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

องค์กรจะเริ่มตั้งแต่การจัดซื้อจากบริษัทคู่ค้า เพื่อนำวัตถุดิบเข้ามาเพื่อรอการผลิต การควบคุมวัตถุดิบ สินค้าคงเหลือให้พร้อมผลิตไม่ขาดช่วง การประมาณการใช้ในแต่ละเดือน และการควบคุมกำหนดสินค้าคงเหลือขั้นต่ำหรือว่ามีนับสินค้าคงเหลือ สมมุติว่าสินค้าคงคลังเหลือ 1 หรือ 20 ลิตรก็จะต้องสั่งซื้อเพิ่มของเคมีแต่ละตัว มีการตรวจสอบทางด้านคุณภาพของวัตถุดิบที่สั่งซื้อกับบริษัทคู่ค้าในแต่ละครั้ง และการตรวจสอบทางด้านจำนวน ให้ตรงตามเอกสารคำสั่งซื้อ

การตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่รับคำสั่งผลิตมาจากลูกค้าที่ถูกส่งเข้ามาเพื่อรอการผลิต ถ้ามองภาพรวมฝั่งกระบวนการผลิตของบริษัท ก็คือ เริ่มต้นจากการรับสินค้าเข้ามา ต้องตรวจนับสินค้าก่อน ก็ตรวจสอบในเรื่องของจำนวนว่าที่ลูกค้าส่งงานมาให้ สมมุติลูกค้าบอกส่งงานมาให้จำนวน 10 กิโลกรัม องค์กรต้องตรวจเช็คก่อนว่าตรงกับเอกสารที่ให้มาหรือไม่ หากพบว่า ขาดเกิน องค์กรต้องแจ้งกลับไปยังลูกค้า เพื่อให้ลูกค้ารับทราบว่ามีสินค้าถูกส่งมาขาดหรือส่งมาเกิน นอกจากการตรวจสอบจำนวนสินค้าที่รับเข้ามาแล้ว บางทีเราก็ต้องดูเรื่องของ ลักษณะรูปลักษณะภายนอกของสินค้าเรียกว่าเป็น สินค้าถูกต้องตรงตามในแบบหรือเปล่า มีสนิมขึ้น

หรือเปล่า ขึ้นงานแตกหักหรือไม่ กล่าวง่าย ๆ คือสินค้าที่มา ที่เข้ามาองค์กรแล้วจะต้องพร้อมผลิต ด้วยหน้าตาถูกทั้งหมดในแบบคำสั่งผลิต ถ้าผิดไปจากแบบ บางทีองค์กรก็ไม่สามารถรับผลิตงานให้ ลูกค้าได้ เพราะจะกลายเป็นว่าเราทำงานให้ลูกค้าเสียหาย พอรับงานเข้ามาแล้วมีการตรวจเช็ครับทุก อย่างถูกต้องแล้ว ก็จะเริ่มปล่อยงานเข้าสู่สายงานการผลิตเพื่อดำเนินการผลิตต่อไป

1.2 กิจกรรมด้านการปฏิบัติการ (Operations)

พอตรวจสอบทางด้านคุณภาพวัตถุดิบและสินค้าที่ได้รับเสร็จสิ้นแล้ว จะนำวัตถุดิบ สินค้าตัวนั้นเข้ามาผลิต อันนี้จะเป็นกิจกรรมในเรื่องของการผลิต ในช่วงของการผลิตก็จะมีการ ตรวจสอบคุณภาพด้วยตนเองในกระบวนการผลิต ก่อนที่จะนำเอาสินค้าที่ผลิตเสร็จเข้าสู่ กระบวนการรอการจัดส่งจะมีฝ่ายคุณภาพมาตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์อีกครั้งหนึ่ง

ส่วนการวางแผนระบบการผลิตทางองค์กรพยายามวางแผนการลงเครื่องจักรให้การ ดำเนินกิจกรรมในการผลิต เป็นไปอย่างราบรื่น ไปในทิศทางที่ว่าถ้าสมมติว่า กระบวนการผลิตมี 10 กระบวนการ ระบบงานก็ควรจะเดินจากข้างหน้าไปยังระบบงานสุดท้าย ไม่ย้อนกลับไปกลับมา ซึ่ง ตรงนี้ก็จะเป็นการลดเวลาในการทำงานของพนักงานอีกทางหนึ่ง ก็วางแผนโครงสร้างเครื่องจักร และโรงงานให้กิจกรรมดำเนินการ ไปจากต้นจนจบไม่ต้องเดินทางกลับไปย้อนมา หลังจากที ส่งมอบให้ลูกค้า จะเป็นกิจกรรมเรื่องการประกันคุณภาพ ถ้าไม่มีปัญหาอะไรก็จะส่งงานให้ลูกค้า ได้ตามปกติ

1.3 กิจกรรมลอจิสติกส์ภายนอกองค์กร (Outbound logistics)

หลังจากเสร็จสิ้นจากกระบวนการผลิตถ้าไม่มีปัญหาเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ก็จะ เอาสินค้าเข้าสู่แผนกรอจัดส่งเพื่อรอส่งมอบให้กับลูกค้า สินค้าที่ผลิตเพื่อส่งให้แก่ลูกค้าภายหลังจาก การเสร็จสิ้นกระบวนการผลิต ทางบริษัทก็จะกำหนดพื้นที่เอาไว้ที่โรงงานเอง เพราะว่าสินค้าที่รอจัดส่ง อยู่ตรงไหนก็จะจัดไว้เป็นตำแหน่งจัดส่งก่อนหลังตามใบส่งสินค้า องค์กรจะมีการระบายสินค้าทุกวัน กล่าวคือองค์กรจะไม่เก็บสินค้าสำเร็จรูปไว้นาน จะมีการส่งมอบสินค้าลูกค้าทุกวัน ๆ ดังนั้น พื้นที่ไม่จำเป็นต้องใช้พื้นที่เยอะให้เกิดการสิ้นเปลืองทั้งด้านการดูแล และการตรวจนับสินค้า บ่อยครั้ง โดยปกติแล้วลูกค้าจะกำหนด Lead time ในการจัดส่งสินค้า ไม่เหมือนกันบางรายก็ภายใน 1 วัน บางรายก็ 2 หรือ 3 วัน อย่างบริษัท บางบริษัทก็คือกำหนดแผนงานมาให้ชัดเจนว่า วันนี้วันที่ 12 ให้เข้าไปปรับสินค้าและส่งสินค้ากลับภายในวันที่ 15 บางบริษัทเค้าก็จะมีแผนงานให้ แต่บางบริษัทก็กำหนดมาเลยว่า วันนี้ขึ้นงานเข้า พรุ่งนี้ ส่งขึ้นงาน แล้วแต่ลูกค้าไม่เหมือนกัน Lead time 1 วัน 2 วัน 1 สัปดาห์

1.4 กิจกรรมการตลาดและการจัดจำหน่าย (Marketing & Sales)

เรื่องการตลาดปัจจุบันองค์กรมีกลุ่มลูกค้า ปัจจุบันองค์กรมีจำนวนลูกค้าประมาณ 10 ราย และพยายามที่จะหาลูกค้าใหม่อย่างต่อเนื่อง โดยก็จะหาข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าหลาย ๆ พื้นที่ องค์กรจะเริ่มจากกลุ่มลูกค้าที่อยู่บริเวณใกล้ ๆ โรงงานก่อนเป็นอันดับแรกเพื่อที่จะสะดวกในการติดต่อ รับและการจัดส่งสินค้า และในปัจจุบันองค์กรมีบริการรถวิ่งรับส่งในพื้นที่ที่อยู่บริเวณใกล้ อยู่แล้วถ้าหากองค์กรได้ลูกค้าเพิ่มในพื้นที่ที่องค์กรจับพอร์ตอยู่แล้ว ก็จะเป็นข้อได้เปรียบทางด้านต้นทุนในการวิ่งรับส่ง ค่าใช้จ่ายจะไม่เพิ่มขึ้น ในปัจจุบันองค์กรเริ่มขยายกลุ่มลูกค้าไปพื้นที่ ใกล้เคียงแทบระของ และกรุงเทพฯ เพื่อที่จะเป็นการขยายกลุ่มลูกค้า การวางแผนไว้คาดว่าจะได้ แผนการผลิตใหม่ในอนาคต

สำหรับกลุ่มลูกค้าปัจจุบันการตั้งราคาจะมีการตั้งราคาโดยการเปรียบเทียบราคา บางครั้ง อาจจะมีถามลูกค้าตรง ๆ ว่าปัจจุบันรองรับต้นทุนอยู่ที่ราคาเท่าไร และลูกค้ามีราคาเป้าหมายหรือไม่ ถ้าหากลูกค้าบอกข้อมูลทางด้านราคาองค์กรจะมาพิจารณาว่าสามารถดำเนินการผลิตให้แก่ลูกค้า ได้หรือไม่ ราคาที่ลูกค้าเสนอมาองค์กรจะได้รับกำไรอย่างน้อยแค่ไหน ถ้ารับคำสั่งการผลิตแล้ว องค์กรพอมีกำไรเพียงพออยู่ได้ ก็จะสามารถเสนอราคาไปตามที่ลูกค้าต้องการได้ แต่ว่าบางรายก็ ไม่ได้ให้ ราคาเป้าหมายมาทางองค์กรก็จะคำนวณกันจากต้นทุนกระบวนการผลิตของเราเอง และ จึงเสนอราคาให้กับลูกค้า สินค้าแต่ละตัวไม่เหมือนกันจะไม่สามารถมีราคาตายตัว บางตัวองค์กร ยอมที่จะเสนอราคาในการผลิตที่ขาดทุนบางตัว สินค้าบางตัวที่ลูกค้าขอร้องให้ทำการผลิตเป็นลูกค้า รายเดิมขององค์กร แต่ว่าลักษณะงานที่ทำเป็นงานที่ทำยาก แล้วก็ก็เป็นงานที่ลูกค้าได้รับราคามาจาก ลูกค้าอีกทีเป็นราคาที่ต่ำมากดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องผลิตให้กับลูกค้าในสภาวะที่ขาดทุน แต่ว่า เพื่อที่จะรักษาคำสั่งผลิตทั้งหมดของลูกค้าไว้ บางทีองค์กรก็ต้องยอมรับคำสั่งผลิตด้วยเหมือนกัน ไม่ได้กำไรถัวเฉลี่ยสำหรับการผลิตสินค้านั้น แต่ไม่ใช่ทั้งหมดทุกจำนวนการผลิตที่องค์กรผลิต

ด้านโปรโมชันด้านการจัดส่ง องค์กรไม่มีการคิดค่าการจัดส่งให้กับลูกค้า จัดส่งฟรีแต่ โดยส่วนใหญ่แล้วลูกค้าเค้าจะให้แผนเอาไว้ ยกตัวอย่างบางบริษัท ลูกค้าจะกำหนดมาให้เราเข้าไปรับชิ้นงานวันไหน เราก็เข้าไปรับ แต่บางบริษัทก็เป็นความเร่งด่วนของลูกค้าเอง ลูกค้าจะขี้นมาหาเราเองเลยก็มี 2 อย่าง

1.5 กิจกรรมการให้บริการลูกค้าภายหลังการขาย (Customer services)

หลังจากที่ส่งมอบให้ลูกค้า จะเป็นกิจกรรมเรื่องการประกันคุณภาพ สำหรับในวงการ อุตสาหกรรมการกัณฑ์สินค้าถ้ามองในเรื่องของลักษณะงานขององค์กร การกัณฑ์สินค้าด้านการ ป้องกันการเกิดสนิม การป้องกันการเกิดสนิมก็จะกำหนดระยะเวลาว่า จะต้องป้องกันได้นานกี่ปี

ถ้าเกิดว่าสินค้ามีปัญหาทางบริษัทลูกค้าขององค์กรบางที่จะต้องทำเป็นแบบข้อตกลงร่วมกันว่า ถ้าเกิดเหตุการณ์แบบนี้ลูกค้าจะสามารถทำการเรียกคืนสินค้าได้ ซึ่งก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทางบริษัทต้องรับประกันดีให้กับลูกค้า เป็นงานต้องไปจับพอร์ตดูแลในเรื่องของการปัญหาขึ้นมาในภายหลัง

2. กิจกรรมสนับสนุน (Support activities)

2.1 กิจกรรมจัดซื้อและจัดหา

ทีมงานจัดซื้อจัดหาที่จะคัดเลือกวัตถุดิบเกรดดีที่มีคุณภาพ เข้ามาใช้ในกระบวนการผลิตองค์กรมีการเลือกหาผู้ขายสินค้า โดยหลักทั่วไปของงานอุตสาหกรรมคือ การเช็คว่ามีผู้ขาย สมมติว่าจะทำการเลือกซื้อสินค้าเคมี A ฝ่ายดูแลด้านการจัดซื้อต้องเช็คกับหลาย ๆ บริษัทว่าแต่ละบริษัทที่ขายเคมี A มีที่ไหนบ้าง อาจจะมาจากการบอกกล่าวหรือบอกต่อกันมาว่าที่นี่สินค้าคุณภาพดี หรือการค้นหาข้อมูลผู้ขายเอง ว่ามันมีที่ไหนบ้างพอได้ เกรดวัตถุดิบแล้วก็ต้องตรวจสอบราคาจากผู้ขาย ว่าที่ไหนตอบสนองราคาเราได้ดีที่สุด เพื่อไม่ให้กระทบต้นทุนการผลิตมากเกินไป อันนี้องค์กรก็จะมีการคัดเลือกผู้ขายสินค้า

2.2 กิจกรรมการพัฒนาเทคโนโลยี (Technology development)

เนื่องจากองค์กรได้ถูกจัดตั้งขึ้นมาไม่นานเทคโนโลยีด้านเครื่องจักร และ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ ยังคงมีความทันสมัยอยู่ แต่องค์กรไม่ได้นิ่งนอนใจทางด้านเทคโนโลยี ยังคงศึกษาความรู้ในด้านเครื่องจักร และกระบวนการผลิตพิเศษที่แตกต่างจากผู้ผลิตรายอื่นอยู่เสมอ เพื่อตอบรับหรือการปรับตัวของเทคโนโลยีที่สำคัญในอนาคต

2.3 กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management)

ฝ่ายงานสนับสนุน HR ฝ่ายบุคคล จะสนับสนุนเรื่องของการหาบุคลากรการคัดสรรบุคลากรที่มีคุณภาพเข้าสู่องค์กร มีการฝึกอบรมแล้ว บุคลากร ภายหลังจากที่ได้รับการฝึกอบรมก็จะมี ประสิทธิภาพมากขึ้นตามที่องค์กรต้องการ การคัดสรรคนก็ไม่มีผิดพลาดตรงกับหน้าที่การงาน รวมทั้งดูแลทางการจัดซื้อ จัดหา ด้วย

2.4 กิจกรรมโครงสร้างพื้นฐาน (Firm infrastructure)

เนื่องจากองค์กรเป็นองค์กรขนาดเล็ก ทางด้านการบริหารการเงินการบัญชี รวบรวมข้อมูลด้านรับด้านจ่าย แล้วก็นำมาทำงบการเงินให้เสร็จเร็วที่สุดเพื่อจะได้นำเสนอส่งให้ทางผู้บริหารเร็วต่อการตัดสินใจในการทำงาน สามารถเรียกดูรวบรวมข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็ว จับพอร์ตแผนกที่มาขอข้อมูลได้รวดเร็วทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กรได้โดยง่าย

3. ในการวิเคราะห์คุณค่าของแต่ละกิจกรรมภายใน

3.1 กิจกรรมที่สามารถสร้างคุณค่าให้แก่สินค้า

กิจกรรมเพิ่มคุณค่าในตอนนี้สำหรับองค์กรขององค์กรหลัก ๆ เลขก็คือกระบวนการผลิต ผลิตออกมาแล้วถ้าได้ของดี 100% อันนี้จะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าแน่นอน ทั้งในเรื่องของ ตัวของสินค้าเอง กับภาพลักษณ์ ของบริษัท คือถ้าเกิดองค์กรสามารถผลิตแล้วได้ตามเวลา ชี้แจงงาน ได้ครบตามยอดที่ผลิต องค์กรจะไม่เสียเวลาในด้านอื่น ๆ ส่งงานให้ลูกค้าได้ทันเวลา เป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าโดยตรง

แต่ที่จริง ๆ ก็คือการจะเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าที่ผลิตแล้วโดยที่ไม่มีของเสียเลย จะต้องเริ่มจากการทดลองกระบวนการผลิตก่อน สมมติว่าวันนี้องค์กรได้สินค้าใหม่มาองค์กร ต้องยอมเสียเวลาทดลองการผลิตเพื่อหาเงื่อนไขการผลิตที่ดีที่สุดให้กับสินค้าที่ตั้งผลิต

หากองค์กรได้เงื่อนไขการผลิตที่ดีที่สุดแล้วกิจกรรมที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ การฝึกอบรมพนักงานให้พนักงานผลิต สอนให้พนักงานรู้ว่าสินค้าตัวนี้จะต้องผลิตโดยใช้เงื่อนไข การผลิตแบบไหน งานก็จะออกมา 100% อันนี้คือกิจกรรมที่สร้างคุณค่าให้กับสินค้า ณ ตอนนี้เป็น หัวใจสำคัญสำหรับเริ่มต้นองค์กรเลขก็ว่าได้

3.2 กิจกรรมที่ไม่สามารถสร้างคุณค่าให้แก่สินค้า

การซ่อมงาน การผลิตงานและมีของเสีย ณ ตอนนี้อยู่มีน้อย ไม่ถึงร้อยละ 5 ของผลผลิตที่ได้รับ การซ่อมแซมของเสียไม่เพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าแน่นอน ทั้งในเรื่องต้นทุนการผลิต ขององค์กรเอง ภาพลักษณ์ที่ลูกค้าสะท้อนให้กับองค์กร ถ้าองค์กรส่งของเสียไปให้ลูกค้าลูกค้า ส่งงานคืนกลับมา องค์กรต้องซ่อมงานให้กับลูกค้าแล้วลูกค้าต้องมององค์กรในด้านลบแน่นอน องค์กรเสียทั้งต้นทุน ทั้งการนำพนักงานมานั่งคัดงานเพื่อมาซ่อมงานใหม่ อันนี้ไม่สร้างคุณค่าให้กับสินค้าเลย

3.3 ในการวิเคราะห์คุณค่าของกิจกรรมภายนอก

3.3.1 องค์กรมีการประสานความร่วมมือกับบริษัทพันธมิตรทางด้านต่าง ๆ

ดังต่อไปนี้

กิจกรรมที่ได้จากบริษัทพันธมิตรหรือบริษัทคู่ค้าคือ การส่งสินค้าที่มีคุณภาพ ให้กับองค์กร และอีกอย่างหนึ่งก็คือการได้รับสินค้าที่ตรงเวลา ไม่ต้องเสียเวลารอก่อนที่จะสามารถ นำเข้าสู่กระบวนการผลิตซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ องค์กรจะมีการเฝ้าประเมินบริษัทพันธมิตรทุก ๆ หนึ่ง เดือน กล่าวคือ องค์กรก็จะมีสรุปสิ้นเดือนว่า บริษัทพันธมิตรมีทั้งหมดกี่ราย แล้วแต่ละบริษัทมีการ จัดส่งสินค้าให้กับองค์กรตรงต่อเวลาหรือไม่ และสินค้าที่ได้รับมีคุณภาพตรงตามที่ต้องการ หรือไม่ เอกสารการประเมินก็จะถูกส่งให้กับบริษัทพันธมิตรรับทราบในทุก ๆ เดือน บริษัท พันธมิตรจะได้รับทราบจากรายงานว่า บริษัทอยู่ในระดับไหน สินค้าที่ทางบริษัทพันธมิตรส่งให้แก่

องค์กรมีคุณภาพที่ดีหรือไม่ อีกอย่างหนึ่งสิ่งที้องค์กรต้องการก็คือ การส่งรายงานสื่อสารกับผู้บริหารระดับสูงให้ผู้บริหารได้รับทราบว่าการติดต่อซื้อขายกับองค์กรของเรา บริษัทของท่านอยู่ในระดับใดในปัจจุบัน เป็นส่วนหนึ่งของ ISO ที่เข้าระบบการรับรองคุณภาพ

3.3.2 วิธีการประเมินหรือการคัดเลือกลูกค้า

ในส่วนของลูกค้า องค์กรจะเฝ้าติดตามการประเมินของลูกค้าด้วยเหมือนกัน ส่วนใหญ่สิ่งที่คัดเลือกลูกค้าเลยก็จะอันดับแรก ๆ เลย คือ บริษัทลูกค้าเป็นที่รู้จักของโรงงานหรือบริษัททั่วไปหรือไม่ ซึ่งเบื้องต้นสิ่งที้องค์กรรู้ได้จาก เอกสารของบริษัท ภพ.20 ใบรับรองบริษัท ว่ามีตัวตนจริงหรือไม่ แล้วยังไม่มีประวัติไม่ดี ให้ความสำคัญในเรื่องของการผิคนัดชำระหนี้ เป็นหลัก ข้อมูลการพิจารณาเบื้องต้นสำหรับทางด้านลูกค้า

3.4 องค์กรมีกิจกรรมที่มีความได้เปรียบทางการแข่งขันทางด้านต่าง ๆ

ดังต่อไปนี้

ความได้เปรียบอันดับแรกทีมองก็คือในเรื่องของระบบการบริหาร ทีบริษัทยกระดับจนได้รับการรับรองระบบคุณภาพ ISO 9100 แล้วส่วนใหญ่อุตสาหกรรมทางด้านนี้ยังไม่มีการรับรองด้านระบบคุณภาพ และลูกค้าตลาดบนลูกค้าในบริษัทชั้นนำจะมองถึงในเรื่องของใบประกาศรับรอง ว่าบริษัทได้รับการรับรองระบบบริหารคุณภาพที่เป็นสากลหรือไม่ สิ่งนี้ตัวสำคัญที้องค์กรต้องการมีก่อน องค์กรจึงมองว่าได้เปรียบบริษัทเจ้าอื่นในละแวกเดียวกันทางด้านคุณภาพ

จุดแข็งของทางด้านกระบวนการผลิตปัจจุบันองค์กรมี กระบวนการผลิต 2 กระบวนการทีซัพพอร์ตลูกค้าหลัก ๆ ซึ่งเป็นกระบวนการทีจำเป็นสินค้าของลูกค้าตลอดเวลา ในการปฏิบัติงานให้แก่ลูกค้าได้ ด้านการตลาดในบริษัทญี่ปุ่น

องค์กรค่อนข้างเป็นที่รู้จักในหมู่บริษัทญี่ปุ่น ดังนั้นข้อได้เปรียบก็คือถ้าเป็นการบอกต่อของกลุ่มคนญี่ปุ่นจะรู้จักองค์กรของเรา เพราะเรามีการเริ่มต้นทำธุรกิจกับบริษัทญี่ปุ่น องค์กรค่อนข้างรักษาคุณภาพได้ดี โดยส่วนใหญ่บริษัทญี่ปุ่นจะค่อนข้างเน้นในเรื่องของคุณภาพ เป็นหลัก

ด้านราคาปัจจุบันสืบเนื่องจากเราซื้อต้นทุน ซื้อผลิตภัณฑ์จากบริษัทลูกค้าทีมีต้นทุนต่ำ คุณภาพดี ดังนั้นเราสามารถทีจะเสนอราคาในราคาทีทำให้แก่ลูกค้าด้วยเหมือนกัน การเสนอราคาทีไม่แพงให้กับลูกค้าก็จะเป็นตัวเลือกแรก ๆ ในการพิจารณาใบเสนอราคาของเราสำหรับลูกค้า

3.5 องค์กรมีการรับรู้ถึงปัญหาทางด้านปัจจัยทั้งภายใน และภายนอก ดังนี้ ด้านปัจจัยภายใน

ด้านกำลังการผลิต ตอนนี้กำลังการผลิตเพียงพอสามารถรับเพิ่มได้ ถ้ากำลังการผลิตเหลือซึ่งหนึ่งที่ต้องคิดทำก็คือ การหาค่าสั่งการผลิตเพิ่มให้สามารถผลิตสินค้าได้เต็มกำลังการผลิตของเครื่องจักร สมมติว่าเรากำหนดไว้ว่าเราทำงาน 8 ชั่วโมง สมมติเราทำงานได้เพียง 6 ชั่วโมงก็เสร็จแล้ว อีก 2 ชั่วโมงจะเป็นต้นทุนที่องค์กรสูญเสียไป เป็นการเสียโอกาสจากกำลังการผลิต

ปัจจุบันองค์กรมีกำไร กำไรตัวนั้นกลายเป็นค่าใช้จ่ายของเดือนถัดไป ซึ่งถ้าจะมองว่ามีกำไรหรือเปล่ายังไม่มองว่าถึงขั้นมีกำไรทีเดียว ถ้าจะมองคือบริษัทเลี้ยงตัวเองได้ ค่าแรงพนักงาน ค่าสถานที่ รายรับพอดี ๆ กับค่าใช้จ่ายคงที่ในแต่ละเดือนก็ว่าได้

บุคคลากรตอนนี้ถ้าจะมองถึงด้านปัญหาคือเรื่องความรู้ความเข้าใจสำหรับพนักงานใหม่ ณ วันนี้เรามีพนักงานใหม่อยู่ประมาณ 3 คน ต้องให้การอบรมให้เค้าเข้าใจ กับลักษณะงาน แต่บางทีอาจจะไม่ทันกัน เนื่องจากได้รับงานเร่งด่วนต้องผลิตเลย องค์กรต้องใช้กำลังคนงานเลย เป็นปัญหาที่องค์กรกังวลใจ กลัวจะทำงานแล้วไม่ตรงกับเงื่อนไขการผลิต ก็ต้องรีบฝึกอบรมพนักงานใหม่

ด้านปัจจัยภายนอก

โดยส่วนใหญ่ลูกค้าผู้ปั่นลูกค้าตลาดบน จะใช้เวลาในการอนุมัติสินค้านาน ทุกวันนี้ องค์กรจะได้สินค้าเป็นงานตัวอย่างทำงานสินค้าทดลองจำนวนหนึ่ง แล้วจึงส่งไปให้ลูกค้า ตรวจสอบ ว่าลูกค้าบริษัทตลาดบนจะอนุมัติใช้ระยะเวลาประมาณ 3 เดือนอย่างน้อยกว่าจะได้เริ่มการผลิตจริง

ปัญหาที่ทุกคนมองเรื่อง เศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันก็ ถ้านับย้อนหลังไป ตั้งแต่สภาพเศรษฐกิจที่ประเทศไทยประกาศนโยบายซื้อรถคันแรก ของรัฐบาลเก่าแต่พอหลังจากช่วงนั้นเศรษฐกิจรถยนต์ของประเทศไทย อยู่ในจุดสูงสุดมีความต้องการที่สูง การผลิตรถยนต์ค่ายรถยนต์มีผลิตรถยนต์จำนวนเยอะมากเป็นสภาพที่ผลิตเกินความต้องการจริงของตลาด พอหลังจากนั้นปัญหาที่ตามมาคือเรื่องของ สินค้าที่สั่งจองแล้วก็ไม่ได้ไปรับบ้าง ก็คือหลังจากนั้นเป็นสภาพของรถยนต์คันตลาด โรงผลิตรถยนต์หนึ่งมีบริษัทลูกค้าเป็นพัน ๆ ราย ดังนั้นถ้าโรงผลิต ผลิตรถยนต์น้อยลงสั่งซื้อน้อยลง บริษัทลูกค้าก็จะได้รับผลกระทบด้วย ก็กระทบมาเป็นระบบลูกโซ่ ๆ ปัจจุบันก็อยู่ในสถานะที่ค่อนข้างชะลอตัวธุรกิจขายยนต์ คงต้องรอในช่วงของที่จะ หลุด ๆ ภายที่จะเปิดโมเดลใหม่คาดว่าก็น่าจะเริ่ม ๆ ดีขึ้นในปีหน้า ที่กล่าวมาข้างต้น เพราะส่วนใหญ่ลูกค้าขององค์กรเป็น

บริษัทยานยนต์ 80 เปอร์เซ็นต์ ที่เหลืออีก 20 เปอร์เซ็นต์ จะเป็นพวก ไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์ เครื่องจักร
ผ้าเป็นส่วนน้อย องค์กรก็จะกระทบไปด้วยเหมือนกัน

ด้านการเมืองพบว่า ส่งผลกระทบต่อในทางอ้อมมากกว่า จริง ๆ ถ้าจะมองเป็นปัญหา
องค์กรจะมองว่าเป็นโอกาสที่องค์กรอยากจะได้รับจากลูกค้า ได้ดีกว่านี้ บางทีจะไปคิดในเรื่องของ
การรอกอย การอนุมัติขั้นตอนของลูกค้าเยอะ เวลาเราส่งสินค้าเข้าไปทดลองการผลิตต้องไป
เสียเวลารอ กว่าลูกค้าจะตัดสินใจในแต่ละบริษัท ว่าต้องการเริ่มผลิตกับองค์กรเรา ตรงนี้องค์กร
อยากได้โอกาสให้เร็วขึ้น ถ้าเกิดการทดสอบสินค้าทดลองแล้วมันไม่ผ่านขึ้นมาลูกค้าก็จะไม่เลือก
องค์กรเรา

ส่วนที่ 4 การนำเสนอผลวิเคราะห์ SOAR Analysis และ Value chain analysis

จากผลการวิเคราะห์จากการสนทนากลุ่มรอบที่ 1 ในส่วนของ SOAR และ Value chain
analysis ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มส่วนมากให้ความคิดเห็นที่สำคัญทางด้านผลลัพธ์ในอนาคตที่
คาดว่าจะเกิดขึ้น ในเรื่องของ กำไรมากขึ้น ต้นทุนลดลง จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม
องค์กรควรให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ในอนาคตที่คาดหวัง เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์
และกลยุทธ์ให้ตอบสนองเป้าหมายหลักขององค์กรในอนาคต เมื่อนำผลการวิเคราะห์จากการ
สนทนากลุ่มรอบที่ 1 ดังที่กล่าวมาข้างต้นนำเสนอต่อผู้บริหารเพื่อทำการทบทวนผลลัพธ์ที่ได้รับ
การวิเคราะห์จากการสนทนากลุ่มว่ามีความถูกต้องหรือไม่ อย่างไร เพื่อนำไปใช้ในการกำหนด
ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ในการสนทนากลุ่มครั้งต่อไป

หลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนากลุ่มรอบที่ 1 เพื่อให้เกิดความเข้าใจ
ถูกต้องของข้อมูลที่ผู้วิจัยได้รับ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลไปให้ผู้บริหารทบทวนความถูกต้องครบถ้วนของ
ข้อมูลที่ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร ดังนี้

วิสัยทัศน์

เราจะเป็นผู้ผลิตอุตสาหกรรมการผลิตเคลือบผิวโลหะชิ้นส่วน ด้วยการ พัฒนาคุณภาพ
สินค้า กระบวนการผลิต และบุคลากร อย่างเป็นระบบ เพื่อธุรกิจที่เติบโต อย่างยั่งยืน

พันธกิจ

1. กำหนดเป้าหมายทางด้านกระบวนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า
2. พัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม ให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
3. กำหนดมาตรฐานการจัดการระบบบริหารคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

และดำเนินการตามแผนงานอย่างเป็นระบบ

4. เพิ่มอัตราการเติบโตโดยขยายเพื่อเพิ่มอัตราของผลกำไร

หลังจากองค์กรได้ทบทวนความถูกต้องของข้อมูลและผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์จากการสนทนากลุ่มในส่วนของ SOAR Analysis และ Value chain แล้วนั้น ในการสนทนากลุ่มรอบที่ 2 ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์เพื่อใช้ในการดำเนินการขององค์กรในอนาคตได้ทั้งสิ้น 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาทางด้านกระบวนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

กลยุทธ์: ลดความผิดพลาด ลดของเสียจากกระบวนการผลิต

ของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของวัตถุดิบ เครื่องจักรเสียหาย สินค้าระหว่างผลิต หรือสินค้าสำเร็จรูปนั้น ล้วนแต่มีต้นทุน ชั่วโมงการทำงาน และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นตามมาทั้งสิ้น องค์กรจึงให้ความสำคัญกับการเกิดของเสียดังกล่าวเพื่อลดปัญหาที่จะเกิดขึ้นตามมา องค์กรจึงต้องมีการกำหนดเป็นเงื่อนไข และมาตรฐานการผลิตที่ชัดเจนในรูปแบบของรายงาน

เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจมากที่สุดองค์กรได้ให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ขององค์กรในเรื่องของคุณภาพสินค้าสำเร็จรูป เนื่องจากองค์กรอยู่ในช่วงการเริ่มเข้าสู่อุตสาหกรรม หากมีปัญหาด้านคุณภาพเกิดขึ้นองค์กรอาจสูญเสียฐานลูกค้าเดิม และลูกค้าใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจากการบอกต่อได้ จึงต้องมีการทดสอบการผลิต เพื่อนำตัวอย่างการผลิตมาตรวจสอบคุณภาพตรงตามคำสั่งผลิตของลูกค้าก่อนลงมือผลิตจริง

จากการที่องค์กรมีกระบวนการผลิตพิเศษที่เป็นจุดแข็ง และโอกาสอย่างหนึ่งขององค์กรเองเพื่อช่วยตอบสนองในเรื่องของการลดระยะเวลาการขนส่งสินค้าจากโรงงานอุตสาหกรรมหนึ่งไปสู่โรงงานอุตสาหกรรม การส่งมอบสินค้าให้ตรงเวลาจึงเป็นหัวใจสำคัญที่จะสนับสนุนจุดแข็งและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น และภาพลักษณ์ที่ดีในอนาคตขององค์กรได้ องค์กรจึงต้องมีการควบคุมบิลคำสั่งผลิตจากลูกค้าอยู่เสมอ

เนื่องจากองค์กรมีการควบคุมขั้นต่ำของวัตถุดิบเมื่อถึงจุดสั่งซื้อองค์กรจึงต้องมั่นใจว่าสามารถมีวัตถุดิบเพื่อทันต่อการผลิตครั้งต่อไปได้ทัน่วงที หากผู้ขายไม่สามารถส่งสินค้าได้ทันเวลาองค์กรอาจต้องเสียเวลาในการจัดซื้อกับผู้ขายรายใหม่ ราคาอาจไม่ได้ตามที่ตั้งไว้ หรือเสียเวลาในการรอคอยวัตถุดิบครั้งใหม่ ซึ่งอาจทำให้องค์กรสูญเสียเวลาในการผลิต และไม่สามารถผลิตสินค้าได้ หรือส่งมอบสินค้าได้ไม่ทันตามที่ลูกค้ากำหนด จึงเป็นผลเสียที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร

ได้ในอนาคต องค์กรจึงต้องมีการกำหนดเงื่อนไขหรือมาตรฐานการการสั่งซื้อสินค้า การควบคุม บิลการสั่งซื้อ อาจจัดทำในรูปแบบของรายงานในเป็นมาตรฐานขององค์กรได้

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม ให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์: จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความรู้ความชำนาญ

บทบาทและหน้าที่ของพนักงานในแต่ละแผนกที่สำคัญ ณ ปัจจุบันคือแผนกผลิต

หากพนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการผลิต หรือวิธีการควบคุมเครื่องจักร หรือการ ติดต่อสื่อสารกับแผนกต่าง ๆ นั้น จะทำให้องค์กรต้องสูญเสียชั่วโมงการทำงาน และชั่วโมงการผลิต หรือสินค้าอาจเกิดความผิดพลาดได้ การสิ้นเปลืองวัตถุดิบ ส่งมอบสินค้าไม่ตรงตามที่ลูกค้ากำหนด ซึ่งส่งผลเสียต่อต้นทุน และค่าใช้จ่ายองค์กร และภาพลักษณ์ขององค์กรด้วย

กระบวนการผลิตที่ดีอีกประการหนึ่ง จะต้องเกิดจากการสังเกตเรียนรู้จากพนักงานที่ ปฏิบัติงานหน้างานทุกวัน ซึ่งพวกเขาจะมองเห็นถึงจุดเด่นและจุดด้อยในขั้นตอนที่ตนเองปฏิบัติ ผู้บริหารจึงเกิดแนวคิด ให้นำประเด็นจากการสังเกตจุดเด่นจุดด้อยของการปฏิบัติงานมาดัดแปลง หรือพัฒนา โดยผู้บริหารขององค์กรสนับสนุนแนวคิดเล็ก ๆ น้อย ๆ ของพนักงาน และให้พนักงาน นำเสนอแนวคิดนอกกรอบให้กับผู้บริหารรับทราบในทุกเดือน หากแนวคิดสามารถดำเนินการต่อ ได้โดยไม่ติดขัดสิ่งใด ผู้บริหารจะให้ปรับเปลี่ยนตามแนวคิดนั้น ๆ ของพนักงาน จะส่งผลให้ พนักงานมีความยินดี และมีความสุขในการปฏิบัติงาน อีกทั้งผลลัพธ์ที่ตามมาคือ ขั้นตอนการ ปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เกิดพัฒนา จะส่งผลดีต่อกระบวนการผลิตขององค์กร เช่น ลดเวลาการผลิต ลดต้นทุน ลดการเกิดอุบัติเหตุ สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ที่ 3 กำหนดมาตรฐานการจัดการระบบบริหารคุณภาพให้เป็นไปตาม

มาตรฐานสากล และดำเนินการตามแผนงานอย่างเป็นระบบ

กลยุทธ์: สินค้าที่ผลิตได้รับการรับรองคุณภาพ ISO9100 เพื่อรองรับตลาดระดับบน

ปฏิเสธไม่ได้ว่า ปัจจุบัน องค์กรต่าง ๆ ที่ทำการค้า จะให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบ สามารถสอบกลับได้ ซึ่งปัจจุบันนี้ การที่จะเข้าเป็นผู้ขายให้กับลูกค้าได้ ลูกค้าจะ พิจารณาเรื่อง “ระบบบริหารคุณภาพ” ว่าองค์กรได้รับการรับรองจากสถาบันที่ได้รับการรับรอง” แล้วหรือไม่ เป็นลำดับแรก ดังนั้น ผู้บริหารจึงกำหนดให้ทำระบบบริหารคุณภาพ โดยได้รับการ สอนให้ทำระบบจากที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ และดำเนินการตรวจสอบโดยสถาบันที่ได้รับการ รับรอง

เมื่อได้รับการรับรองระบบบริหารคุณภาพจากสถาบันที่ได้รับการรับรองแล้ว สิ่งสำคัญ อีกประการคือ การเอาใจใส่และดำเนินการตามระบบที่กำหนดขึ้นอย่างเคร่งครัด องค์กรเล็งเห็นถึง

ความสำคัญในเรื่องของการรักษาการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ จึงได้จัดตั้งทีมงาน Internal audit เพื่อทำการกำหนดแผนงานการตรวจติดตาม, เข้าตรวจสอบการคงไว้ซึ่งระบบบริหารคุณภาพของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้การใช้ระบบบริหารคุณภาพเป็นไปอย่างต่อเนื่องและสมบูรณ์

ปัจจุบันลูกค้าจะมีทีมงานในการเข้าตรวจสอบระบบบริหารคุณภาพ ซึ่งทางองค์กรก็ได้รับการตรวจสอบระบบจากลูกค้าอยู่เป็นประจำ ทางผู้บริหารองค์กรจึงเล็งเห็นว่า ผลการตรวจสอบโดยลูกค้า ว่าพบข้อบกพร่องสิ่งใดในระบบบริหารคุณภาพขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ จึงกำหนดให้มีการสรุปผลการตรวจสอบระบบบริหารคุณภาพโดยลูกค้าเป็นประจำทุกเดือน เพื่อตรวจสอบว่า หน่วยงานที่เกิดข้อบกพร่องขึ้นบ้าง

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เพิ่มอัตราการเติบโตโดยยอดขายเพื่อเพิ่มอัตราของผลกำไร

กลยุทธ์: ติดตามลูกค้าเก่าอย่างต่อเนื่อง มีคำสั่งซื้อจากลูกค้าใหม่อยู่เสมอ

กำหนดเป้าหมายโดยการแยกโซนลูกค้าให้กับฝ่ายขายแต่ละท่าน และเข้าศึกษาถึงธุรกิจของลูกค้าในรายที่เกี่ยวข้องกับการผลิตขององค์กร โดยกำหนดให้ฝ่ายขายแต่ละท่านแจ้งถึงลูกค้ารายใหม่ที่จะเข้าพบเพื่อแนะนำองค์กรและติดตามผลในทุกเดือน

ส่วนที่ 5 การประเมินทางเลือกกลยุทธ์

จากขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ จากการสนทนากลุ่มรอบที่ 2 ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มได้ค้นหาเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากยุทธศาสตร์ ในแต่ละกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการประเมินความเสี่ยงระหว่างโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ และระดับความรุนแรงของเหตุการณ์นั้น ๆ ได้ดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาทางด้านกระบวนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

กลยุทธ์: ลดความผิดพลาด ลดของเสียจากกระบวนการผลิตตารางที่ 4-6 ระบุเหตุการณ์ และประเมินความเสี่ยงระหว่างโอกาสกับระดับความรุนแรงของเหตุการณ์

จากตารางที่ 4-6 ระบุเหตุการณ์ และประเมินความเสี่ยงระหว่างโอกาสกับระดับความรุนแรงของเหตุการณ์

เหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (เรียงตามลำดับน้อยไปมาก)					ระดับความรุนแรง ของเหตุการณ์ (เรียงตามลำดับน้อยไปมาก)					ประเภทของความเสี่ยง	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	ตามธรรมชาติ	จากการควบคุม
	1. เกิดของเสียจากสารเคมีผิดพลาด			/							/	
2. เครื่องจักรหยุดทำงานกะทันหัน เครื่องจักรเสีย ในกระบวนการผลิต			/							/		15
3. เกิดการสับเปลี่ยนโมเดลต้นแบบการผลิต		/								/		10
4. ผลิตสินค้าไม่ทันเวลาส่งลูกค้า			/						/			12
5. มีการผลิตเร่งด่วนเข้ามา ขาดการวางแผนการผลิต				/				/				12
ค่าความเสี่ยงของกลยุทธ์											51.2%	

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาทางด้านกระบวนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการ
ของลูกค้า

กลยุทธ์: ลดความผิดพลาด ลดของเสียจากกระบวนการผลิต

ความเสี่ยงที่ 1 เกิดของเสียจากสารเคมีผิดพลาด มีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์เท่ากับ 3
(ปานกลาง) และระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น เท่ากับ 5 (สูงมาก/ หายนะ) ซึ่งคิดเป็น
ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ หรือเป็นความเสี่ยงที่มีอยู่แล้ว เท่ากับ 15 เท่ากันทั้ง 2 กลยุทธ์

ความเสี่ยงที่ 2 เครื่องจักรหยุดทำงานกะทันหัน เครื่องจักรเสียในกระบวนการผลิต
มีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์เท่ากับ 3 (ปานกลาง) และระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น
เท่ากับ 5 (สูงมาก/ หายนะ) ซึ่งคิดเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ หรือเป็นความเสี่ยงที่มี
อยู่แล้ว เท่ากับ 15

ความเสี่ยงที่ 3 เกิดการสับเปลี่ยนโมเดลต้นแบบการผลิต มีโอกาสเกิดเหตุการณ์เท่ากับ 2
(น้อย) และระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น เท่ากับ 5 (สูง/ หายนะ) ซึ่งคิดเป็น
ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ หรือเป็นความเสี่ยงที่มีอยู่แล้ว เท่ากับ 10

ความเสี่ยงที่ 4 ผลิตสินค้าไม่ทันเวลาส่งลูกค้า มีโอกาสเกิดเหตุการณ์เท่ากับ 3
(ปานกลาง) และระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น เท่ากับ 4 (สูง/ วิฤต) ซึ่งคิดเป็น
ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ หรือเป็นความเสี่ยงที่มีอยู่แล้ว เท่ากับ 12

และความเสี่ยงที่ 5 มีการผลิตเร่งด่วนเข้ามา ขาดการวางแผนการผลิต มีโอกาสเกิด
เหตุการณ์เท่ากับ 4 (สูง/ บ่อย) และระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น เท่ากับ 3
(ปานกลาง) ซึ่งคิดเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ หรือเป็นความเสี่ยงที่มีอยู่แล้ว เท่ากับ 12
เช่นเดียวกับความเสี่ยงที่ 3

เปอร์เซ็นต์ค่าความเสี่ยง กลยุทธ์: ลดความผิดพลาด ลดของเสียจากกระบวนการผลิต
เท่ากับ $15+15+10+12+12 \times 100 = 51.2$ เปอร์เซ็นต์

25x5

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์: จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความรู้ความชำนาญ

ตารางที่ 4-7 ระบุเหตุการณ์ และประเมินความเสี่ยงระหว่างโอกาสกับระดับความรุนแรงของเหตุการณ์

เหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์					ระดับความรุนแรงของเหตุการณ์					ประเภทของความเสี่ยง		
	(เรียงตามลำดับน้อยไปมาก)					(เรียงตามลำดับน้อยไปมาก)					ตามธรรมชาติ	จากการควบคุม	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
1. พนักงานป่วย ลา แผนการผลิตไม่สามารถหยุดได้ (พนักงานชำนาญลาป่วย ไม่มีคนมาทดแทน)			/						/			12	
2. บริษัทไม่มีงบประมาณเพียงพอ และไม่สามารถจัดเวลาในการอบรมพนักงานได้ เนื่องจากมีกำลังการผลิตมารออยู่		/							/			8	
3. พนักงานขาดความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และประสบการณ์ทำงาน			/						/			12	
ค่าความเสี่ยงของกลยุทธ์												42.7%	

จากตารางที่ 4-7 ระบุเหตุการณ์ และประเมินความเสี่ยงระหว่างโอกาสกับระดับความรุนแรงของเหตุการณ์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพด้วยการฝึกอบรม ให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
กลยุทธ์: จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความรู้ความชำนาญ
เมื่อให้คะแนน โอกาส และระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารที่เข้าร่วมประชุมกลุ่มในครั้งนี้ได้ให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงที่ 1 พนักงานป่วย ลา แผนการผลิตไม่สำเร็จได้

โดยมีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์เท่ากับ 3 (ปานกลาง) และระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น เท่ากับ 4 (สูง/วิกฤต) ซึ่งคิดเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ หรือเป็นความเสี่ยงที่มีอยู่แล้ว เท่ากับ 12 สูงเป็นอันดับ 1

ความเสี่ยงที่ 2 บริษัทไม่มีงบประมาณเพียงพอ และไม่สามารถจัดเวลาในการอบรมพนักงานได้ เนื่องจากมีกำลังการผลิตมากอยู่ มีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์เท่ากับ 2 (น้อย) และระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น เท่ากับ 4 (สูง/วิกฤต) ซึ่งคิดเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ หรือเป็นความเสี่ยงที่มีอยู่แล้ว เท่ากับ 8

และความเสี่ยงที่ 3 พนักงานขาดความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และประสบการณ์ทำงาน มีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์เท่ากับ 3 (ปานกลาง) และระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น เท่ากับ 4 (สูง/วิกฤต) ซึ่งคิดเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ หรือเป็นความเสี่ยงที่มีอยู่แล้ว เท่ากับ 12

เปอร์เซ็นต์ค่าความเสี่ยง กลยุทธ์: จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความรู้ความชำนาญ เท่ากับ $\frac{12+8+12}{25 \times 3} \times 100 = 42.7$ เปอร์เซ็นต์

$$25 \times 3$$

ยุทธศาสตร์ที่ 3 กำหนดมาตรฐานการจัดการระบบบริหารคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล และดำเนินการตามแผนงานอย่างเป็นระบบ

กลยุทธ์: สินค้าที่ผลิตได้รับการรับรองคุณภาพ ISO9100 เพื่อรองรับตลาดระดับบน

ตารางที่ 4-8 ระบุเหตุการณ์ และประเมินความเสี่ยงระหว่างโอกาสกับระดับความรุนแรงของเหตุการณ์

เหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์					ระดับความรุนแรงของเหตุการณ์					ประเภทของความเสี่ยง		
	(เรียงตามลำดับน้อยไปมาก)					(เรียงตามลำดับน้อยไปมาก)					ตามธรรมชาติ	จากการควบคุม	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
1. พนักงานไม่ได้ตรวจสอบสินค้าของลูกค้า และ วัตถุดิบก่อนการเข้าไลน์การผลิต		/								/		10	
2. เอกสารตรวจสอบ ไม่มีการตรวจสอบ Check sheet ว่าขั้นตอนนี้ได้ผ่านการตรวจสอบแล้ว			/							/		15	
ค่าความเสี่ยงของกลยุทธ์												50.0%	

จากตารางที่ 4-8 ระบุเหตุการณ์ และประเมินความเสี่ยงระหว่างโอกาสกับระดับความรุนแรงของเหตุการณ์

ยุทธศาสตร์ที่ 3 กำหนดมาตรฐานการจัดการระบบบริหารคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล และดำเนินการตามแผนงานอย่างเป็นระบบ

กลยุทธ์: สินค้าที่ผลิตได้รับการรับรองคุณภาพ 9100 เพื่อรองรับตลาดระดับบน ความเสี่ยงที่ 1 พนักงานไม่ได้ตรวจสอบสินค้าของลูกค้า และวัตถุดิบก่อนการเข้าไลน์การผลิต มีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์เท่ากับ 2 (น้อย) และระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น เท่ากับ 5 (สูงมาก/ หายนะ) ซึ่งคิดเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ หรือเป็นความเสี่ยงที่มีอยู่แล้ว เท่ากับ 10

และความเสี่ยงที่ 2 เอกสารตรวจสอบ ไม่มีการตรวจตาม Check sheet ว่าขั้นตอนนี้ได้ผ่านการตรวจสอบแล้ว ผู้บริหารที่เข้าร่วมประชุมกลุ่มในครั้งนี้ได้ให้ความสำคัญมาก มีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์เท่ากับ 4 (สูง/ บ่อย) และระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น เท่ากับ 5 (สูงมาก/ หายนะ) ซึ่งคิดเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ หรือเป็นความเสี่ยงที่มีอยู่แล้ว เท่ากับ 20

เปอร์เซ็นต์ค่าความเสี่ยง กลยุทธ์: สินค้าที่ผลิตได้รับการรับรองคุณภาพ ISO9100 เพื่อรองรับตลาดระดับบน เท่ากับ $10+15 \times 100 = 50.0$ เปอร์เซ็นต์

25x2

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เพิ่มอัตราการเติบโตโดยขยายเพื่อเพิ่มอัตราของผลกำไร

กลยุทธ์: ติดตามลูกค้าเก่าอย่างต่อเนื่อง มีคำสั่งซื้อจากลูกค้าใหม่อยู่เสมอ

ตารางที่ 4-9 ระบุเหตุการณ์ และประเมินความเสี่ยงระหว่างโอกาสกับระดับความรุนแรงของเหตุการณ์

เหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์					ระดับความรุนแรงของเหตุการณ์					ประเภทของความเสี่ยง		
	(เรียงตามลำดับน้อยไปมาก)					(เรียงตามลำดับน้อยไปมาก)					ตามธรรมชาติ	จากการควบคุม	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
1. การตลาดทำได้ไม่ดี ทีมตลาดไม่มีประสิทธิภาพ			/							/		15	
2. ลูกค้ามีความต้องการซื้อลดลง โปรโมชันไม่จูงใจ			/							/		15	
3. ความสัมพันธ์กับลูกค้าไม่ดี		/								/		10	
ค่าความเสี่ยงของกลยุทธ์											53.3%		

จากตารางที่ 4-9 ระบุเหตุการณ์ และประเมินความเสี่ยงระหว่างโอกาสกับระดับความรุนแรงของเหตุการณ์

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เพิ่มอัตราการเติบโตโดยขยายเพื่อเพิ่มอัตราของผลกำไร

กลยุทธ์: ติดตามลูกค้าเก่าอย่างต่อเนื่อง มีคำสั่งซื้อจากลูกค้าใหม่อยู่เสมอ

ความเสี่ยงที่ 1 การตลาดทำได้ไม่ดี ทีมตลาดไม่มีประสิทธิภาพ มีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์เท่ากับ 3 (ปานกลาง) และระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นเท่ากับ 5 (สูงมาก/ หายนะ) ซึ่งคิดเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ หรือความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วเท่ากับ 15

ความเสี่ยงที่ 2 ลูกค้ามีความต้องการซื้อลดลง โปรโมชันไม่จูงใจ มีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์เท่ากับ 3 (ปานกลาง) และระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นเท่ากับ 5 (สูงมาก/ หายนะ) ซึ่งคิดเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ หรือความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วเท่ากับ 15

และความเสี่ยงที่ 3 ความสัมพันธ์กับลูกค้าไม่ดี ได้ให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์เท่ากับ 2 (น้อย) และระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นเท่ากับ 5 (สูงมาก/ หายนะ) ซึ่งคิดเป็นความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นตามธรรมชาติ หรือความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วเท่ากับ 10

เปอร์เซ็นต์ค่าความเสี่ยง กลยุทธ์: ติดตามลูกค้าเก่าอย่างต่อเนื่อง มีคำสั่งซื้อจากลูกค้าใหม่อยู่เสมอเท่ากับ $15+15+10 \times 100 = 53.3$ เปอร์เซ็นต์

25x3

หลังจากได้มีการระบุเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้ว ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มได้มีการพูดคุยกันในเรื่องของการวิธีการตอบสนองต่อเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นข้างต้น และกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงในแต่ละวิธี ตามตารางที่ 4.10 ดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาทางด้านกระบวนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

กลยุทธ์: ลดความผิดพลาด ลดของเสียจากกระบวนการผลิต

ตารางที่ 4-10 วิธีการตอบสนองความเสี่ยง และกิจกรรมควบคุม

เหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	การตอบสนองความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม
1. เกิดของเสียจากสารเคมีผิดพลาด	การลดความเสี่ยง	จัดทำ Check sheet เพื่อบันทึกผลการผลิตในแต่ละสินค้า
2. เครื่องจักรหยุดทำงานกะทันหัน เครื่องจักรเสียในกระบวนการผลิต	การลดความเสี่ยง	1. กำหนดมาตรฐานการตรวจสอบเครื่องจักรประจำวันในแต่ละส่วนโดยการจัดทำ Check sheet จัดทำแผนซ่อมบำรุง ประจำเดือน กำหนดเป้าหมาย Machine break down <1% ต่อเดือน (ทำระบบ TPM) 2. ควบคุมกำหนดแผนปฏิบัติการฉุกเฉิน Emergency plan
3. เกิดการสับเปลี่ยนโมเดลต้นแบบการผลิต	การลดความเสี่ยง	1. หัวหน้างานต้องมีการตรวจสอบโมเดลทุกครั้งที่มีการขึ้นงานใหม่ ว่าพนักงานเริ่มต้น ได้ถูกต้องหรือไม่ 2. จัดทำ Check sheet เพื่อบันทึกผลการผลิตในแต่ละสินค้า
4. ผลิตสินค้าไม่ทันส่งลูกค้า	การลดความเสี่ยง	1. จัดทำสต็อกอย่างน้อย 0.5% ของยอดสั่งของลูกค้า 2. Review order ลูกค้าที่ให้มีมา (Forecast) พิจารณา Capacity
5. มีการผลิตเร่งด่วนเข้ามา ขาดการวางแผนการผลิต	การลดความเสี่ยง	1. ปรับแผนการผลิตให้สามารถยืดหยุ่นได้ 2. เพิ่มเวลาในการผลิต (เปิดการทำงานล่วงเวลา)

จากตารางที่ 4-10 วิธีการตอบสนองความเสี่ยง และกิจกรรมควบคุม
 ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาการด้านกระบวนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของ
 ลูกค้า

กลยุทธ์: ลดความผิดพลาด ลดของเสียจากกระบวนการผลิต

1. เกิดของเสียจากสารเคมีผิดพลาด เนื่องจากองค์กรให้ความสำคัญกับการเกิดของเสีย
 เพื่อการควบคุมต้นทุน และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น เนื่องจากองค์กรอยู่ในช่วงการเริ่มเข้าสู่อุตสาหกรรม
 หากมีปัญหาด้านคุณภาพเกิดขึ้นองค์กรอาจสูญเสียฐานลูกค้า องค์กรเลือกวิธีการตอบสนอง
 ความเสี่ยง โดยใช้วิธี ลดความเสี่ยง และมีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงโดย กำหนดเงื่อนไขการผลิต
 แต่ละสินค้าเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยการจัดทำ Check sheet เพื่อบันทึกผลการผลิต
 ในแต่ละสินค้า

2. เครื่องจักรหยุดทำงานกะทันหัน เครื่องจักรเสียในกระบวนการผลิต เพื่อการควบคุม
 ต้นทุน และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นองค์กรเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงโดยใช้วิธี ลดความเสี่ยง และ
 มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงโดย 1) กำหนดมาตรฐานการตรวจสอบเครื่องจักรประจำวันในแต่ละ
 ส่วนโดยการจัดทำ Check sheet จัดทำแผนซ่อมบำรุง ประจำเดือน กำหนดเป้าหมาย Machine break
 down <1% ต่อเดือน (ทำระบบ TPM) 2) ควบคุมกำหนดแผนปฏิบัติการฉุกเฉิน Emergency plan

3. เกิดการสับเปลี่ยน โมเดลต้นแบบการผลิต ต้นแบบการผลิตของลูกค้าบางชนิดมีความ
 คล้ายคลึงกัน พนักงานอาจเกิดความเข้าใจผิด และสับเปลี่ยนกันได้ ซึ่งจะเกิดเป็นค่าใช้จ่ายในการ
 ทำงานผิดพลาด ต้องแก้ไขงานซึ่งต้องสูญเสียวัตถุดิบและเวลาการผลิต เพื่อการควบคุมความเสี่ยง
 องค์กรเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงโดยใช้วิธี ลดความเสี่ยง และมีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง
 โดย 1) หัวหน้างานต้องมีการตรวจสอบโมเดลทุกครั้งที่มีการขึ้นงานใหม่ ว่าพนักงานเริ่มต้นได้
 ถูกต้องหรือไม่ 2) จัดทำ Check sheet เพื่อบันทึกผลการผลิตในแต่ละสินค้า

4. ผลิตสินค้าไม่ทันส่งลูกค้า องค์กรมีความมุ่งมั่นในการผลิต ตลอดจนบริการที่มี
 คุณภาพ การผลิตสินค้าให้ลูกค้าอย่างตรงเวลาถือเป็นความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร เพื่อการควบคุม
 ความเสี่ยงองค์กรจึงเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยง โดยใช้วิธี ลดความเสี่ยง มีกิจกรรมคอย
 ควบคุมความเสี่ยงโดย 1) จัดทำสต็อกอย่างน้อย 0.5% ของยอดสั่งของลูกค้า 2) Review order ลูกค้า
 ที่ให้มา (Forecast) พิจารณา Capacity ของไลน์การผลิต

5. มีการผลิตเร่งด่วนเข้ามา ขาดการวางแผนการผลิต ในการทำงานต้องเผชิญกับคำสั่งผลิตเร่งด่วนจากลูกค้าที่จำเป็นต้องใช้สินค้าอย่างฉับพลัน หากองค์กรพร้อมที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ จะทำให้ลูกค้าไม่หันไปใช้บริการจากบริษัทคู่แข่งอีกทางหนึ่ง องค์กรเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงโดยใช้วิธี ลดความเสี่ยง และมีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงโดย

1) ปรับแผนการผลิตให้สามารถยืดหยุ่นได้ 2) เพิ่มเวลาในการผลิต (เปิดการทำงานล่วงเวลา)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพด้วยการฝึกอบรม ให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์: จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความรู้ความชำนาญ

ตารางที่ 4-11 วิธีการตอบสนองความเสี่ยง และกิจกรรมควบคุม

เหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	การตอบสนองความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม
1. พนักงานป่วย ลา แผนการผลิตไม่สามารถหยุดได้	การลดความเสี่ยง	1. กำหนดเงื่อนไขพิจารณากระบวนการสำคัญ Special process ต้องมีคนทดแทน 2 คน
2. บริษัทไม่มีงบประมาณเพียงพอ และไม่สามารถจัดเวลาในการอบรมพนักงานได้ เนื่องจากมีกำลังการผลิตมากอยู่	การลดความเสี่ยง	1. สร้างบุคลากรภายในที่มีความรู้ความสารถในบริษัทมาเป็นผู้ให้การอบรมกับพนักงาน 2. จัดสรรเวลาของพนักงานให้ได้รับความรู้ โดยอาจล่นระยะเวลาในการทำงานวันละ ยี่สิบนาที หรือพิจารณาเรื่องอบรมที่สำคัญก่อน
3. พนักงานขาดความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และประสบการณ์ทำงาน	การลดความเสี่ยง	กำหนดให้ ผจก. แต่ละฝ่ายกำหนดแผนการฝึกอบรมประจำปี โดยกำหนดเรื่องที่จะอบรมให้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานในสังกัด โดยให้ฝ่ายบุคคลเก็บรวบรวมจำนวนเรื่องการฝึกอบรมในแต่ละฝ่าย เพื่อติดตามผลการฝึกอบรมในทุกเดือน

จากตารางที่ 4-11 วิธีการตอบสนองความเสี่ยง และกิจกรรมควบคุม

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม ให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์: จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความรู้ความชำนาญ

1. พนักงานป่วย ลา แผนการผลิตไม่สารพัดขาดได้ พนักงานถือเป็นพลังงานขับเคลื่อนสำคัญขององค์กร หากพนักงานที่มีความรู้ ความชำนาญ ได้รับการฝึกฝนอบรมอย่างต่อเนื่อง ไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้ องค์กรต้องมีพนักงานที่มีความสามารถเพื่อมาปฏิบัติหน้าที่แทน หากไม่สามารถหาบุคคลมาแทนที่ได้จึงต้องมีวิธีการตอบสนองความเสี่ยงใช้วิธี ลดความเสี่ยง โดยหัวหน้างานต้องซัพพอร์ตแทนพนักงานที่ขาด ลา ได้

2. บริษัทไม่มีงบประมาณเพียงพอ และไม่สามารถจัดเวลาในการอบรมพนักงานได้ เนื่องจากมีกำลังการผลิตมากรออยู่ หากพนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการผลิต หรือวิธีการควบคุมเครื่องจักร หรือการติดต่อสื่อสารกับแผนกต่าง ๆ นั้น จะทำให้องค์กรต้องสูญเสีย ชั่วโมงการทำงาน และชั่วโมงการผลิต หรือสินค้าอาจเกิดความผิดพลาดได้ องค์กรเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยง โดยใช้วิธี ลดความเสี่ยง โดย 1) สร้างบุคลากรภายในที่มีความรู้ความฉลาด ในบริษัทมาเป็นผู้ให้การอบรมกับพนักงาน 2) จัดสรรเวลาของพนักงานให้ได้รับความรู้ โดยอาจลดระยะเวลาในการทำงานวันละ ยี่สิบนาที หรือพิจารณาเรื่องอบรมที่สำคัญก่อน

3. พนักงานขาดความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และประสบการณ์ทำงาน หากพนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการผลิต วิธีการควบคุมเครื่องจักร หรือการติดต่อสื่อสารกับแผนกต่าง ๆ นั้น จะทำให้องค์กรต้องสูญเสีย ชั่วโมงการทำงาน และชั่วโมงการผลิตหรือสินค้าอาจเกิดความผิดพลาดได้ องค์กรเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยง โดยใช้วิธี ลดความเสี่ยง กำหนดให้ผู้จัดการแต่ละฝ่ายกำหนดแผนการฝึกอบรมประจำปี โดยกำหนดเรื่องที่จะอบรมให้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานในสังกัด โดยให้ฝ่ายบุคคลเก็บรวบรวมจำนวนเรื่องการฝึกอบรมในแต่ละฝ่าย เพื่อติดตามผลการฝึกอบรมในทุกเดือน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 กำหนดมาตรฐานการจัดการระบบบริหารคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล และดำเนินการตามแผนงานอย่างเป็นระบบ

กลยุทธ์: สินค้าที่ผลิตได้รับการรับรองคุณภาพ ISO 9100 เพื่อรองรับตลาดระดับบน

ตารางที่ 4-12 วิธีการตอบสนองความเสี่ยง และกิจกรรมควบคุม

เหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	การตอบสนองความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม
1. พนักงานไม่ได้ตรวจสอบสินค้าของลูกค้า และวัตถุดิบก่อนการเข้าไลน์การผลิต	การลดความเสี่ยง	กำหนดให้พนักงานตรวจสอบรอบวัตถุดิบ เพื่อลงบันทึกการผลิต เอกสารการเปลี่ยนรุ่นสินค้าของลูกค้าก่อนการเข้าสู่ไลน์การผลิต ปฏิบัติตาม Work in process ขั้นตอนการทำงาน
2. เอกสารตรวจสอบ ไม่มีการตรวจตาม Check sheet ว่าขั้นตอนนี้ได้ผ่านการตรวจสอบแล้ว	การลดความเสี่ยง	1. กำหนด Master plan กำหนดช่วงเวลาเพื่อติดตามความคืบหน้า ในกระบวนการผลิต เอกสารตรวจสอบซัพพอร์ตตรวจเช็คซีท ขั้นตอนนี้ตรวจสอบแล้ว 2. กำหนดให้หัวหน้างานเข้าตรวจติดตาม 1 ครั้งต่อสัปดาห์

จากตารางที่ 4-12 วิธีการตอบสนองความเสี่ยง และกิจกรรมควบคุม
 ยุทธศาสตร์ที่ 3 กำหนดมาตรฐานการจัดการระบบบริหารคุณภาพให้เป็นไปตาม
 มาตรฐานสากล และดำเนินการตามแผนงานอย่างเป็นระบบ

กลยุทธ์: สินค้าที่ผลิตได้รับการรับรองคุณภาพ ISO 9100 เพื่อรองรับตลาดระดับบน

1. พนักงานไม่ได้ตรวจสอบสินค้าของลูกค้า และวัตถุดิบก่อนการเข้าไลน์การผลิต
 องค์กรเล็งเห็นถึงความสำคัญในเรื่องของการรักษาการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ จึงได้
 จัดตั้งทีมงาน Internal audit เพื่อทำการกำหนดแผนงานการตรวจติดตาม, เข้าตรวจสอบการคงไว้ซึ่ง
 ระบบบริหารคุณภาพของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้การใช้ระบบบริหารคุณภาพเป็นไปอย่างต่อเนื่อง
 และสมบูรณ์ องค์กรเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยง โดยใช้วิธี ลดความเสี่ยง โดย กำหนดให้
 พนักงานตรวจสอบรอบวัตถุดิบ เพื่อลงบันทึกการผลิตเอกสารการเปลี่ยนรุ่นสินค้าของลูกค้าก่อน
 การเข้าสู่ไลน์การผลิต ปฏิบัติตาม Work in process ขั้นตอนการทำงาน

2. เอกสารตรวจสอบ ไม่มีการตรวจตาม Check sheet ว่าขั้นตอนนี้ได้ผ่านการตรวจสอบ
 แล้ว เพื่อเพิ่มศักยภาพในการติดต่อกับลูกค้า ที่ต้องการบริษัทที่ได้รับการรับรองระบบบริหาร
 คุณภาพ องค์กรจึงต้องแสวงหาความรู้ในการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ องค์กรเลือกวิธีการ
 ตอบสนองความเสี่ยง โดยใช้วิธี ลดความเสี่ยง โดย 1) กำหนด Master plan กำหนดช่วงเวลาเพื่อ
 ติดตามความคืบหน้าในกระบวนการผลิต เอกสารตรวจสอบซัพพอร์ตตรวจเช็คชี้ที่ขั้นตอนนี้
 ตรวจสอบแล้ว 2) กำหนดให้หัวหน้างานเข้าตรวจติดตาม 1 ครั้งต่อสัปดาห์

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เพิ่มอัตราการเติบโตโดยขยายเพื่อเพิ่มอัตราของผลกำไร

กลยุทธ์: ติดตามลูกค้าเก่าอย่างต่อเนื่อง มีคำสั่งซื้อจากลูกค้าใหม่อยู่เสมอ

ตารางที่ 4-13 วิธีการตอบสนองความเสี่ยง และกิจกรรมควบคุม

เหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	การตอบสนองความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม
1. การตลาดทำได้ไม่ดี ทีมตลาดไม่มีประสิทธิภาพ	การลดความเสี่ยง	กำหนดเป้าหมายให้ฝ่ายขายแต่ละคน ต้องหาลูกค้าใหม่ หรือสินค้าใหม่ โดยกำหนดเป้าหมาย Sale growth rate เพิ่มขึ้น 10% ในแต่ละปี
2. ลูกค้ามีความต้องการซื้อลดลง โปรโมชั่นไม่จูงใจ	การลดความเสี่ยง	จัดทำโปรโมชั่นสำหรับลูกค้าเก่า และมีการส่งเสริมการสำหรับลูกค้าใหม่
3. ความสัมพันธ์กับลูกค้าไม่ดี	การลดความเสี่ยง	จัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า แล้วส่งให้ลูกค้าประเมินผล ทุก ๆ 6 เดือน โดยกำหนดเป้าหมายผลความพึงพอใจของลูกค้า 100% และติดตามผลทุก ๆ เดือน

จากตารางที่ 4-13 วิธีการตอบสนองความเสี่ยง และกิจกรรมควบคุม
ยุทธศาสตร์ที่ 4 เพิ่มอัตราการเติบโตโดยขยายเพื่อเพิ่มอัตราของผลกำไร
กลยุทธ์: ติดตามลูกค้าเก่าอย่างต่อเนื่อง มีคำสั่งซื้อจากลูกค้าใหม่อยู่เสมอ

1. การตลาดทำได้ไม่ดี ทีมตลาดไม่มีประสิทธิภาพ การตลาดที่ดีเป็นสิ่งสำคัญของการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จ การแสวงหาลูกค้าจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กรอย่างยิ่ง เพื่อการควบคุมความเสี่ยงอย่างได้ผล หากองค์กรยังมีความสามารถในการผลิตหรือกำลังการผลิตคงเหลือ องค์กรจึงต้องแสวงหาลูกค้าใหม่ ๆ เพื่อให้ห้องกรบริหารต้นทุนได้ดีขึ้น และเป็นการเพิ่มฐานลูกค้ารายใหม่ด้วย องค์กรเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงโดยใช้วิธี ลดความเสี่ยง โดยกำหนดเป้าหมายให้ฝ่ายขายแต่ละคน ต้องหาลูกค้าใหม่ หรือสินค้าใหม่ โดยกำหนดเป้าหมาย Sale growth rate เพิ่มขึ้น 10% ในแต่ละปี

2. ลูกค้ามีความต้องการซื้อลดลง โปรโมชันไม่จูงใจ เพื่อเป็นการรักษฐานลูกค้าเดิมไม่ให้ยอดขายลดลง และเพื่อจูงใจลูกค้าเรียกร้องความสนใจจากลูกค้าไม่ไปใช้บริการกับคู่แข่งรายอื่น องค์กรเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงโดยใช้วิธี ลดความเสี่ยง โดย จัดทำโปรโมชันสำหรับลูกค้าเก่า และมีการส่งเสริมการสำหรับลูกค้าใหม่

3. ความสัมพันธ์กับลูกค้าไม่ดี เพื่อป้องกันการสูญเสียฐานลูกค้าเดิมที่สำคัญ และการเพิ่มความเชื่อมั่นของลูกค้าเพื่อที่องค์กรจะได้ยอดขายการผลิตที่เพิ่มขึ้นองค์กรจึงต้องศึกษาความพึงพอใจของลูกค้าเดิมอยู่เสมอ องค์กรเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยง โดยใช้วิธี ลดความเสี่ยง โดย จัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า แล้วส่งให้ลูกค้าประเมินผลทุก ๆ 6 เดือน โดยกำหนดเป้าหมายผลความพึงพอใจของลูกค้า 100% และติดตามผลทุก ๆ เดือน

จากตารางที่ 4-10 จนถึงตารางที่ 4-13 หลังจากผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มได้มีการกำหนดวิธีการตอบสนองความเสี่ยง และกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยงแล้วนั้น องค์กรจะสามารถลดระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ หรือความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วให้คงเหลือในระดับความเสี่ยงที่กิจการยอมรับได้ ตามตารางที่ 4-14 -4-17 ตารางกำหนดโอกาสที่จะเกิดขึ้นของเหตุการณ์ และระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ ภายหลังจากการกำหนดวิธีการตอบสนองความเสี่ยง และกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง ดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาทางด้านกระบวนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

กลยุทธ์: ลดความผิดพลาด ลดของเสียจากกระบวนการผลิต

ตารางที่ 4-14 เหตุการณ์ และประเมินความเสี่ยงระหว่างโอกาสกับระดับความรุนแรงของเหตุการณ์หลังการตอบสนองความเสี่ยง และกิจกรรมควบคุม

เหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์					ระดับความรุนแรง ของเหตุการณ์					ประเภทของความเสี่ยง	
	(เรียงตามลำดับน้อยไปมาก)					(เรียงตามลำดับน้อยไปมาก)					ตามธรรมชาติ	จากการควบคุม
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
1. เกิดของเสียจากสารเคมีผิดพลาด		/							/		15	8
2. เครื่องจักรหยุดทำงานกะทันหัน เครื่องจักรเสีย ในกระบวนการผลิต		/							/		15	8
3. เกิดการสับเปลี่ยน โมเดลต้นแบบการผลิต		/						/			10	4
4. ผลิตสินค้าไม่ทันเวลาส่งลูกค้า	/								/		12	4
5. มีการผลิตเร่งด่วนเข้ามา ขาดการวางแผนการผลิต				/				/			12	8
ค่าความเสี่ยงของกลยุทธ์											51.2%	25.6%

จากตารางที่ 4-14 เหตุการณ์ และประเมินความเสี่ยงระหว่างโอกาสกับระดับความรุนแรงของเหตุการณ์หลังการตอบสนองความเสี่ยง และกิจกรรมควบคุม

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาด้านกระบวนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

กลยุทธ์: ลดความผิดพลาด ลดของเสียจากกระบวนการผลิต

ภายหลังจากการมีวิธีตอบสนองความเสี่ยง และกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง ผู้บริหารสามารถทำเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ดังนี้

ความเสี่ยงที่ 1 เกิดของเสียจากสารเคมีผิดพลาด มีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์เท่ากับ 2 (น้อย) และระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น เท่ากับ 4 (สูง/วิกฤต) ซึ่งคิดเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ หรือเป็นความเสี่ยงที่มีอยู่แล้ว เท่ากับ 8

ความเสี่ยงที่ 2 เครื่องจักรหยุดทำงานกะทันหัน เครื่องจักรเสียในกระบวนการผลิต มีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์เท่ากับ 2 (น้อย) และระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น เท่ากับ 4 (สูง/วิกฤต) ซึ่งคิดเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ หรือเป็นความเสี่ยงที่มีอยู่แล้ว เท่ากับ 8

ความเสี่ยงที่ 3 เกิดการสับเปลี่ยนโมเดลต้นแบบการผลิต มีโอกาสเกิดเหตุการณ์เท่ากับ 2 (น้อย) และระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น เท่ากับ 2 (ต่ำ) ซึ่งคิดเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ หรือเป็นความเสี่ยงที่มีอยู่แล้ว เท่ากับ 4

ความเสี่ยงที่ 4 ผลิตสินค้าไม่ทันเวลาส่งลูกค้า มีโอกาสเกิดเหตุการณ์เท่ากับ 1 (น้อยมาก) และระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น เท่ากับ 4 (สูง/วิกฤต) ซึ่งคิดเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ หรือเป็นความเสี่ยงที่มีอยู่แล้ว เท่ากับ 4

และความเสี่ยงที่ 5 มีการผลิตเร่งด่วนเข้ามา ขาดการวางแผนการผลิต มีโอกาสเกิดเหตุการณ์เท่ากับ 4 (สูง/ บ่อย) และระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น เท่ากับ 2 (ต่ำ) ซึ่งคิดเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ หรือเป็นความเสี่ยงที่มีอยู่แล้ว เท่ากับ 8

ถ้าความเสี่ยงของกลยุทธ์: ลดความผิดพลาด ลดของเสียจากกระบวนการผลิต เท่ากับ $8+8+4+4+8 \times 100 = 25.6$ เปอร์เซ็นต์

25x5

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาคูคลองด้วยการฝึกอบรม ให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์: จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความรู้ความชำนาญ

ตารางที่ 4-15 เหตุการณ์ และประเมินความเสี่ยงระหว่างโอกาสกับระดับความรุนแรงของเหตุการณ์หลังการตอบสนองความเสี่ยง และกิจกรรมควบคุม

เหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์					ระดับความรุนแรงของเหตุการณ์					ประเภทของความเสี่ยง	
	(เรียงตามลำดับน้อยไปมาก)					(เรียงตามลำดับน้อยไปมาก)					ตามธรรมชาติ	จากการควบคุม
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
1. พนักงานป่วย ลา แผนการผลิตไม่สามารถหยุดได้			/			/					12	6
2. บริษัทไม่มีงบประมาณเพียงพอ และไม่สามารถจัดเวลาในการอบรมพนักงานได้ เนื่องจากมีกำลังการผลิตมากรออยู่	/							/			8	3
3. พนักงานขาดความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และประสบการณ์ทำงาน		/						/			12	6
ค่าความเสี่ยงของกลยุทธ์											42.7%	20.0%

จากตารางที่ 4-15 เหตุการณ์ และประเมินความเสี่ยงระหว่างโอกาสกับระดับความรุนแรงของเหตุการณ์หลังการตอบสนองความเสี่ยง และกิจกรรมควบคุม

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาคูคลองด้วยการฝึกอบรม ให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์: จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความรู้ความชำนาญ

หลังจากการมีวิธีตอบสนองความเสี่ยง และกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง ผู้บริหารสามารถทำเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ดังนี้

เมื่อให้คะแนน โอกาส และระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ ความเสี่ยงที่ 1 พนักงานป่วย

ลา แผนการผลิตไม่สะดุดหยุดได้ โดยมีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์เท่ากับ 3 (ปานกลาง) และระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น เท่ากับ 2 (ต่ำ) ซึ่งคิดเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ หรือเป็นความเสี่ยงที่มีอยู่แล้ว เท่ากับ 6

ความเสี่ยงที่ 2 บริษัทไม่มีงบประมาณเพียงพอ และไม่สามารถจัดเวลาในการอบรมพนักงานได้ เนื่องจากมีกำลังการผลิตมากอยู่ มีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์เท่ากับ 1 (น้อยมาก) และระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น เท่ากับ 3 (ปานกลาง) ซึ่งคิดเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ หรือเป็นความเสี่ยงที่มีอยู่แล้ว เท่ากับ 3

และความเสี่ยงที่ 3 พนักงานขาดความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และประสบการณ์ทำงาน โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์เท่ากับ 2 (น้อย) และระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น เท่ากับ 3 (ปานกลาง) ซึ่งคิดเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ หรือเป็นความเสี่ยงที่มีอยู่แล้ว เท่ากับ 6

ค่าความเสี่ยงของกลยุทธ์: จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความรู้ความชำนาญ เท่ากับ $6+3+6 \times 100 = 20.0$ เปอร์เซ็นต์

25x3

ยุทธศาสตร์ที่ 3 กำหนดมาตรฐานการจัดการระบบบริหารคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล และดำเนินการตามแผนงานอย่างเป็นระบบ

กลยุทธ์: สินค้าที่ผลิตได้รับการรับรองคุณภาพ ISO9100 เพื่อรองรับตลาดระดับบน

ตารางที่ 4-16 เหตุการณ์ และประเมินความเสี่ยงระหว่างโอกาสกับระดับความรุนแรงของเหตุการณ์หลังการตอบสนองความเสี่ยง และกิจกรรมควบคุม

เหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์					ระดับความรุนแรง ของเหตุการณ์					ประเภทของความเสี่ยง		
	(เรียงตามลำดับน้อยไปมาก)					(เรียงตามลำดับน้อยไปมาก)					ตามธรรมชาติ	จากการควบคุม	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
1. พนักงานไม่ได้ตรวจสอบสินค้าของลูกค้า และ วัตถุดิบก่อนการเข้าไลน์การผลิต	/							/				10	3
2. เอกสารตรวจสอบ ไม่มีการตรวจสอบ Check sheet ว่าขั้นตอนนี้ได้ผ่านการตรวจสอบแล้ว		/						/				15	6
ค่าความเสี่ยงของกลยุทธ์												50.0%	18.0%

จากตารางที่ 4-16 เหตุการณ์ และประเมินความเสี่ยงระหว่างโอกาสกับระดับ
ความรุนแรงของเหตุการณ์หลังการตอบสนองความเสี่ยง และกิจกรรมควบคุม
ยุทธศาสตร์ที่ 3 กำหนดมาตรฐานการจัดการระบบบริหารคุณภาพให้เป็นไปตาม
มาตรฐานสากล และดำเนินการตามแผนงานอย่างเป็นระบบ

กลยุทธ์: สินค้าที่ผลิตได้รับการรับรองคุณภาพ ISO 9100 เพื่อรองรับตลาดระดับบน
ภายหลังจากการมีวิธีตอบสนองความเสี่ยง และกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง ผู้บริหาร
สามารถทำเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ดังนี้

ความเสี่ยงที่ 1 พนักงานไม่ได้ตรวจสอบสินค้าของลูกค้า และวัตถุดิบก่อนการเข้าไลน์
การผลิต มีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์เท่ากับ 1 (น้อยมาก) และระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ที่จะ
เกิดขึ้น เท่ากับ 3 (ปานกลาง) ซึ่งคิดเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ หรือเป็นความเสี่ยงที่มีอยู่
แล้ว เท่ากับ 3

และความเสี่ยงที่ 2 เอกสารตรวจสอบ ไม่มีการตรวจสอบ Check sheet ว่าขั้นตอนนี้ได้
ผ่านการตรวจสอบแล้ว มีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์เท่ากับ 2 (น้อย) และระดับความรุนแรงของ
เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น เท่ากับ 3 (ปานกลาง) ซึ่งคิดเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ หรือเป็น
ความเสี่ยงที่มีอยู่แล้ว เท่ากับ 6

ค่าความเสี่ยงของกลยุทธ์: สินค้าที่ผลิตได้รับการรับรองคุณภาพ ISO9100 เพื่อรองรับ
ตลาดระดับบน เท่ากับ $3+6 \times 100 = 18.0$ เปอร์เซ็นต์

25x2

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เพิ่มอัตราการเติบโตโดยขยายเพื่อเพิ่มอัตราของผลกำไร

กลยุทธ์: ติดตามลูกค้าเก่าอย่างต่อเนื่อง มีคำสั่งซื้อจากลูกค้าใหม่อยู่เสมอ

ตารางที่ 4-17 เหตุการณ์ และประเมินความเสี่ยงระหว่างโอกาสกับระดับความรุนแรงของเหตุการณ์หลังการตอบสนองความเสี่ยง และกิจกรรมควบคุม

เหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์					ระดับความรุนแรง ของเหตุการณ์					ประเภทของความเสี่ยง	
	(เรียงตามลำดับน้อยไปมาก)					(เรียงตามลำดับน้อยไปมาก)					ตามธรรมชาติ	จากการควบคุม
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
1. การตลาดทำได้ไม่ดี ทีมตลาดไม่มีประสิทธิภาพ		/							/		15	8
2. ลูกค้ามีความต้องการซื้อลดลง โปรโมชันไม่จูงใจ		/							/		15	8
3. ความสัมพันธ์กับลูกค้าไม่ดี	/									/	10	5
ค่าความเสี่ยงของกลยุทธ์											53.3%	28.0%

จากตารางที่ 4-17 เหตุการณ์ และประเมินความเสี่ยงระหว่างโอกาสกับระดับความรุนแรงของเหตุการณ์หลังการตอบสนองความเสี่ยง และกิจกรรมควบคุม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เพิ่มอัตราการเติบโตโดยขยายเพื่อเพิ่มอัตราของผลกำไร

กลยุทธ์: ติดตามลูกค้าเก่าอย่างต่อเนื่อง มีคำสั่งซื้อจากลูกค้าใหม่อยู่เสมอ

ภายหลังจากการมีวิธีตอบสนองความเสี่ยง และกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง ผู้บริหารสามารถทำเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ดังนี้

ความเสี่ยงที่ 1 การตลาดทำได้ไม่ดี ทีมตลาดไม่มีประสิทธิภาพ มีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์เท่ากับ 2 (น้อย) และระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นเท่ากับ 4 (สูง/วิกฤต) ซึ่งคิดเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ หรือความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วเท่ากับ 8

ความเสี่ยงที่ 2 ลูกค้ามีความต้องการซื้อลดลง โพรโมชันไม่จูงใจ มีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์เท่ากับ 2 (น้อย) และระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นเท่ากับ 4 (สูง/วิกฤต) ซึ่งคิดเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ หรือความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วเท่ากับ 8

และความเสี่ยงที่ 3 ความสัมพันธ์กับลูกค้าไม่ดี ได้ให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์เท่ากับ 1 (น้อยมาก) และระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นเท่ากับ 5 (สูงมาก/ หายนะ) ซึ่งคิดเป็นความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นตามธรรมชาติ หรือความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วเท่ากับ 5

ค่าความเสี่ยงของกลยุทธ์: ติดตามลูกค้าเก่าอย่างต่อเนื่อง มีคำสั่งซื้อจากลูกค้าใหม่อยู่เสมอเท่ากับ $8+8+5 \times 100 = 28.0$ เปอร์เซนต์

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัย การประเมินกลยุทธ์โดยใช้เทคนิคแนวความคิดการบริหารความเสี่ยง Enterprise risk management (ERM) กรณีศึกษาของบริษัท ABC จำกัด โดยใช้วิธีวิจัยแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เพื่อให้ทราบถึงการประเมินกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการดำเนินงานขององค์กร และองค์กรสามารถนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางพัฒนา ปรับปรุงแก้ไขลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ และตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ เพื่อประเมินกลยุทธ์โดยใช้เทคนิคแนวความคิดการบริหารความเสี่ยง Enterprise risk management (ERM) ซึ่งจากการสนทนากลุ่มทำให้ทราบถึงกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับขององค์กร และองค์กรสามารถนำข้อมูลที่พบไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาได้ในอนาคต โดยสรุปแรงจูงใจในการพัฒนาองค์กร กระบวนการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า เพื่อใช้ในการสร้างยุทธศาสตร์ในการประเมินกลยุทธ์โดยใช้เทคนิคแนวความคิดการบริหารความเสี่ยง ไว้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งการสรุปผลการวิจัยแบ่งเป็น 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาองค์กร

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับ กระบวนการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าให้กับสินค้า

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคำถามเกี่ยวกับการนำเสนอผลวิเคราะห์ SOAR

Analysis และ Value chain analysis

ส่วนที่ 5 แนวคำถามเกี่ยวกับการประเมินทางเลือกกลยุทธ์

ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูล ประกอบด้วยผู้บริหาร 5 คน โดยแบ่งหน้าที่รับผิดชอบเป็น General manager managing director ผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้จัดการแผนกธุรการ และผู้จัดการแผนกบัญชี มีประสบการณ์ในการทำงานเฉลี่ย 10 ปี 2 เดือน

ผลการสนทนากลุ่มแนวคำถามเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาองค์กร

ด้านจุดแข็งในการริเริ่มองค์กร จากรายละเอียดในการสนทนากลุ่มได้ให้ความคิดเห็นเป็น 8 ประเด็น โดยประเด็นที่ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มได้ให้ความคิดเห็นหรือกล่าวถึงมากที่สุด คือ การมีเครื่องจักรที่ทันสมัย และเทคโนโลยีสูง ประเด็นที่ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มได้เห็นถึงจุดแข็งขององค์กรรองลงมาเป็นอันดับ 2 มี 3 ประเด็น คือ ความรู้และความชำนาญในกระบวนการผลิต และการจัดการ ประสิทธิภาพในการทำงาน และรวบรวมกระบวนการผลิตที่หลากหลาย กระบวนการ อันดับ 3 คือ ควบคุมต้นทุนการผลิต ระยะเวลา Lead time ให้แก่ลูกค้า และประเด็นส่วนที่ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มมีการเอ่ยถึงอีก 3 ประเด็นคือ ระบบรับรอง ISO 9100 ระบบคุณภาพ การยอมรับและความเชื่อมั่นของลูกค้า และสุดท้าย การคัดสรรวัตถุดิบที่มีคุณภาพ โดยเรียงลำดับตามจำนวนครั้งที่กล่าวถึง

ด้านการแสวงหาโอกาสในการทำธุรกิจขององค์กร จากรายละเอียดในการสนทนากลุ่มได้ให้ความคิดเห็นเป็น 4 ประเด็น โดยประเด็นที่ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มได้ให้ความคิดเห็นหรือกล่าวถึงมากที่สุด ในเรื่องของ การได้ที่ตั้งโรงงานที่อยู่ในใจกลางของกลุ่มอุตสาหกรรม รองลงมาเป็นอันดับ 2 คือ การจับพอร์ตสินค้า การบริการหลังการขาย อันดับสุดท้ายมี 2 ประเด็นคือ กระบวนการผลิตพิเศษ และการเข้าสู่ตลาดบนจากระบบการบริหารคุณภาพ ISO9100 โดยเรียงลำดับตามจำนวนครั้งที่กล่าวถึง

ด้านแรงจูงใจ หรือแรงบันดาลใจที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ จากรายละเอียดในการสนทนากลุ่มได้ให้ความคิดเห็นเป็น 4 ประเด็น โดยประเด็นที่ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มได้ให้ความคิดเห็นหรือกล่าวถึงมากที่สุด ในเรื่องของ การมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในด้านต่าง ๆ ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มให้รายละเอียดในการสนทนาเหมือนกันมี 3 ประเด็น คือความมุ่งมั่นตั้งใจ ในการเปิดธุรกิจเป็นของตัวเอง มองเห็นถึงความเป็นไปได้ถึงที่ตั้งและศักยภาพที่มีของโรงงานขององค์กร และสุดท้ายในเรื่องของการนำความรู้ ความชำนาญที่มี มาช่วยให้กิจการสำเร็จตามเป้าหมาย

ด้านผลลัพธ์ในอนาคตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับองค์กร จากรายละเอียดในการสนทนากลุ่มได้ให้ความคิดเห็นเป็น 6 ประเด็น โดยประเด็นที่ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มได้ให้ความคิดเห็นหรือกล่าวถึงมากที่สุด 2 ประเด็นคือ ในเรื่องของ กำไรมากขึ้น ต้นทุนลดลง และกระบวนการผลิตและการจัดการที่ดีเยี่ยม และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า รองลงมาเป็นอันดับ 2 คือ กิจการเติบโต อันดับ 3 คือ ภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดีเป็นที่รู้จักในกลุ่มอุตสาหกรรม และประเด็นส่วนที่ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มมีการเอ่ยถึงอีก 2 ประเด็นคือ การจัดการตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ และการพัฒนาองค์กร ควบคู่กับสังคม

ผลการวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่าให้กับสินค้า

กิจกรรมหลัก

ด้านลอจิสติกส์ภายในองค์กร

องค์กรให้ความสำคัญกับวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตทั้งด้านคุณภาพและระยะเวลาการจัดส่งสินค้า โดยเริ่มจากการควบคุมตั้งแต่การจัดซื้อสินค้าจากบริษัทคู่ค้าเพื่อให้วัตถุดิบไม่ขาดช่วงการผลิต

ด้านกิจกรรมการปฏิบัติการ

องค์กรวางผังการผลิตให้ดำเนินการไปอย่างราบรื่นจากกระบวนการผลิตที่ 1 ไปสู่การผลิตสุดท้าย และมีการตรวจสอบคุณภาพในระหว่างการผลิต และหลังการผลิตเพื่อรอจัดส่งสินค้าต่อไป

ด้านลอจิสติกส์ภายนอกองค์กร

องค์กรได้จัดระบบการขนส่งสินค้าตามใบส่งสินค้าตามลำดับ และมีการจัดส่งสินค้าในทุก ๆ วัน เพื่อควบคุม Lead time ที่ได้รับจากลูกค้า

ด้านกิจกรรมการตลาดและการจัดจำหน่าย

ปัจจุบันองค์กรเน้นการทำตลาดกับกลุ่มลูกค้าบริเวณใกล้เคียง โรงงานก่อนเพื่อสะดวกในการติดต่อการจัดส่งสินค้า และขยายไปกลุ่มพื้นที่ใกล้เคียง ระยอง และกรุงเทพฯ ในอนาคต

ด้านกิจกรรมการให้บริการลูกค้าหลังการขาย

ประเภทสินค้าของอุตสาหกรรมชนิดนี้ องค์กรอาจต้องมีการทำแบบข้อตกลงร่วมกันในเรื่องของการรับประกันคุณภาพในเรื่องของการกำหนดระยะเวลาการันตีสินค้า

กิจกรรมสนับสนุน

ด้านการจัดซื้อและจัดหา

ฝ่ายจัดซื้อต้องมีการเลือกบริษัทคู่ค้าจากหลาย ๆ บริษัทเพื่อทำการเปรียบเทียบคุณภาพและราคาให้ตรงกับที่องค์กรต้องการ

ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี

ปัจจุบันองค์กรมีเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตใหม่ และองค์กรยังคงศึกษาความรู้ทางด้านเครื่องจักร และกระบวนการผลิตใหม่ ๆ อยู่เสมอ องค์กรมีกระบวนการผลิตพิเศษซึ่งยังคงมีความแตกต่างจากผู้ผลิตรายอื่น

ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ฝ่ายงานสนับสนุนทางด้านบุคลากรการคัดสรร และการฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่มีความจำเป็นยิ่งต่อองค์กร ณ ปัจจุบัน รวมถึงการดูแลด้านการจัดซื้อ จัดหาด้วย

ด้าน โครงสร้างพื้นฐาน

เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดเล็กจึงมีฝ่ายบัญชีที่ดูแลด้านการเงินการบัญชี รวบรวมเอกสารด้านรับและจ่าย การจัดทำงบการเงิน และการนำเสนอข้อมูลแก่หน่วยงานต่าง ๆ

การวิเคราะห์คุณค่าของแต่ละกิจกรรมภายใน

กิจกรรมที่สามารถสร้างคุณค่าให้แก่สินค้า

กระบวนการผลิตเป็นกิจกรรมหลักที่สามารถสร้างรายได้ให้แก่องค์กร องค์กรเน้นการผลิตตามเป้าหมายที่ปราศจากของเสีย 100% เพื่อการควบคุมต้นทุน ค่าใช้จ่าย และเวลาในการส่งมอบสินค้าได้ทันเวลา เมื่อองค์กรได้รับคำสั่งผลิตสินค้าใหม่ องค์กรให้ความสำคัญกับกระบวนการทดลองการผลิตก่อนทำการผลิตจำนวนมาก เพื่อให้ปราศจากของเสียจากกระบวนการผลิต 100% และที่องค์กรได้ให้ความสำคัญ ณ ปัจจุบันในเรื่องของการฝึกอบรมพนักงาน เพื่อให้เข้าใจกระบวนการผลิตของแต่ละชนิดสินค้าเพื่อให้งานออกมามี 100 เปอร์เซ็นต์ ตามเป้าหมายขององค์กร

กิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่า

งานซ่อม ของเสีย แต่ปัจจุบันองค์กรยังมีของเสียน้อยมากไม่ถึง 5 เปอร์เซ็นต์

การวิเคราะห์คุณค่าของกิจกรรมภายนอก

ด้านการประสานความร่วมมือกับบริษัทพันธมิตร

องค์กรมีการเฝ้าติดตามประเมินผลบริษัทพันธมิตรทุก ๆ เดือนในด้านของคุณภาพสินค้า และการจัดส่งตรงตามเวลา เพื่อบริษัทพันธมิตรจะได้รับทราบว่าบริษัทอยู่ในระดับใดขององค์กร และสินค้าที่ถูกลงส่งมามีคุณภาพดีหรือไม่ และการรายงานสู่ผู้บริหารเพื่อทราบการติดต่อซื้อขายกับองค์กรอยู่ในระดับใด เป็นส่วนหนึ่งของ ระบบรับรองคุณภาพ

ด้านการประเมินหรือคัดเลือกลูกค้า

อันดับแรกที่สำคัญคือ บริษัทเป็นที่รู้จักของโรงงานหรือบริษัททั่วไปหรือไม่ เอกสารบริษัท ภพ.20 ใบรับรองบริษัทว่ามีตัวตนจริงหรือไม่ ด้านประวัติการของบริษัท และในเรื่องของการผิคนัดชำระหนี้

ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร

ปัจจัยภายใน

1. ปัจจุบันอุตสาหกรรมเกี่ยวกับองค์กรยังไม่มีในเรื่องของการได้รับรองจากระบบรับรองคุณภาพซึ่งบริษัทลูกค้าที่ติดต่อที่อยู่ในระดับบนต้องการ

2. องค์กรมีกระบวนการผลิต 2 กระบวนการที่สามารถสนับสนุนลูกค้าได้ในเรื่องของการลดระยะเวลาการจัดส่งให้แก่ลูกค้าได้

3. ทางด้านการเป็นที่รู้จักในกลุ่มบริษัทญี่ปุ่น ในเรื่องของการรักษาคุณภาพซึ่งเป็นที่พอใจ

ปัจจัยภายนอก

ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจที่ยังคงชะลอตัว ลูกค้าส่วนมากขององค์กรคือบริษัทรถยนต์ 80% และบริษัทไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องซักผ้าอีก 20 เปอร์เซ็นต์

การรับรู้ปัญหาทั้งภายในและภายนอกขององค์กร

1. ด้านกำลังการผลิต ปัจจุบันองค์กรยังมีกำลังการผลิตเหลือ เพียงพอที่จะรับลูกค้ารายใหม่ได้

2. ระยะเวลาการอนุมัติใช้เวลาการรอคอยการสินค้าตัวอย่างที่นานกว่าจะมีการผลิตจริง

3. ปัจจุบันรายได้ขององค์กรเพียงพอต่อรายจ่ายของบริษัท และยังไม่เกิดกำไรมาก

4. ความรู้ความเข้าใจของพนักงาน ปัจจุบันองค์กรต้องใช้พนักงานเพิ่มขึ้น พนักงานใหม่ยังขาดความรู้ความเข้าใจ และไม่ทันต่องานเร่งด่วน

ผลวิเคราะห์ SOAR Analysis และ Value chain analysis และการระบุเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

หลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนากลุ่มในรอบที่ 1 นั้น ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มจากการสัมภาษณ์วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรได้ดังนี้

วิสัยทัศน์องค์กร

เราจะเป็นผู้ผลิตอุตสาหกรรมการผลิตเคลือบผิวโลหะชิ้นส่วน ด้วยการ พัฒนาคุณภาพสินค้า กระบวนการผลิต และบุคลากร อย่างเป็นระบบ เพื่อธุรกิจที่เติบโต อย่างยั่งยืน

พันธกิจองค์กร

1. กำหนดเป้าหมายทางด้านกระบวนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

2. พัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม ให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. กำหนดมาตรฐานการจัดการระบบบริหารคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

และดำเนินการตามแผนงานอย่างเป็นระบบ

4. เพิ่มอัตราการเติบโตยอดขายเพื่อเพิ่มอัตราของผลกำไร

การประเมินทางเลือกกลยุทธ์

เมื่อผู้วิจัยได้รับข้อมูลจากการสนทนารอบที่ 2 นำกลยุทธ์ที่ได้รับจากองค์กร ภายหลังจากที่องค์กรระบุเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น จึงมีวิธีการตอบสนอง และกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยงแล้วนั้น นำมาสู่การประเมินทางเลือกกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือ การบริหารความเสี่ยง Enterprise risk management (ERM) องค์กรสามารถนำกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงต่ำที่สุดเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กร จาก 4 ยุทธศาสตร์ 4 กลยุทธ์ 13 ความเสี่ยง ได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาด้านกระบวนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

กลยุทธ์: ลดความผิดพลาด ลดของเสียจากกระบวนการผลิต

ความเสี่ยงที่ 1 เกิดของเสียจากสารเคมีผิดพลาด

ระดับความเสี่ยงขององค์กรภายหลังจากกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง เท่ากับ 8

ความเสี่ยงที่ 2 เครื่องจักรหยุดทำงานกะทันหัน เครื่องจักรเสียในกระบวนการผลิต

ระดับความเสี่ยงขององค์กรภายหลังจากกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง เท่ากับ 8

ความเสี่ยงที่ 3 เกิดการสับเปลี่ยนโมเดลต้นแบบการผลิต

ระดับความเสี่ยงขององค์กรภายหลังจากกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง เท่ากับ 4

ความเสี่ยงที่ 4 ผลิตสินค้าไม่ทันเวลาส่งลูกค้า

ระดับความเสี่ยงขององค์กรภายหลังจากกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง เท่ากับ 4

ความเสี่ยงที่ 5 มีการผลิตเร่งด่วนเข้ามา ขาดการวางแผนการผลิต

ระดับความเสี่ยงขององค์กรภายหลังจากกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง เท่ากับ 8

ค่าความเสี่ยงของกลยุทธ์ภายหลังการตอบสนองความเสี่ยง และกิจกรรมควบคุม เท่ากับ

25.6%

ยุทธศาสตร์ 2 พัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม ให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์: จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความรู้ความชำนาญ

ความเสี่ยงที่ 1 พนักงานป่วย ลา แผนการผลิตไม่สารรถหยุดได้

ระดับความเสี่ยงขององค์กรภายหลังจากกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง เท่ากับ 6

ความเสี่ยงที่ 2 บริษัทไม่มีงบประมาณเพียงพอ และไม่สามารถจัดเวลาในการอบรม

พนักงานได้ เนื่องจากมีกำลังการผลิตมารออยู่

ระดับความเสี่ยงขององค์กรภายหลังจากกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง เท่ากับ 3

ความเสี่ยงที่ 3 พนักงานขาดความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และประสบการณ์ทำงาน

ระดับความเสี่ยงขององค์กรภายหลังจากกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง เท่ากับ 6

ค่าความเสี่ยงของกลยุทธ์ภายหลังการตอบสนองความเสี่ยง และกิจกรรมควบคุม เท่ากับ 20.0%

ยุทธศาสตร์ 3 กำหนดมาตรฐานการจัดการระบบบริหารคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล และดำเนินการตามแผนงานอย่างเป็นระบบ

กลยุทธ์: สินค้าที่ผลิตได้รับการรับรองคุณภาพ 9100 เพื่อรองรับตลาดระดับบน ความเสี่ยงที่ 1 พนักงานไม่ได้ตรวจสอบสินค้าของลูกค้า และวัตถุดิบก่อนการเข้าไลน์การผลิต

ระดับความเสี่ยงขององค์กรภายหลังกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง เท่ากับ 3 ความเสี่ยงที่ 2 เอกสารตรวจสอบ ไม่มีการตรวจตาม Check sheet ว่าขั้นตอนนี้ได้ผ่านการตรวจสอบแล้ว

ระดับความเสี่ยงขององค์กรภายหลังกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง เท่ากับ 6 ค่าความเสี่ยงของกลยุทธ์ภายหลังการตอบสนองความเสี่ยง และกิจกรรมควบคุม เท่ากับ 18.0%

ยุทธศาสตร์ 4 เพิ่มอัตราการเติบโตยอดขายเพื่อเพิ่มอัตราของผลกำไร

กลยุทธ์: ติดตามลูกค้าเก่าอย่างต่อเนื่อง มีคำสั่งซื้อจากลูกค้าใหม่อยู่เสมอ ความเสี่ยงที่ 1 การตลาดทำได้ไม่ดี ทีมตลาดไม่มีประสิทธิภาพ

ระดับความเสี่ยงขององค์กรภายหลังกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง เท่ากับ 8 ความเสี่ยงที่ 2 ลูกค้ามีความต้องการซื้อลดลง โปรโมชันไม่จูงใจ

ระดับความเสี่ยงขององค์กรภายหลังกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง เท่ากับ 8 ความเสี่ยงที่ 3 ความสัมพันธ์กับลูกค้าไม่ดี

ระดับความเสี่ยงขององค์กรภายหลังกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง เท่ากับ 5 ค่าความเสี่ยงของกลยุทธ์ภายหลังการตอบสนองความเสี่ยง และกิจกรรมควบคุม เท่ากับ 28.0 เปอร์เซ็นต์

เพื่อทำให้ระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ลดลง และสามารถระบุกลยุทธ์ที่ดีที่สุด ในครั้งนี้กลยุทธ์ที่สามารถลดความเสี่ยง และความรุนแรงของเหตุการณ์ จึงได้ค่าความเสี่ยงของกลยุทธ์ ภายหลังการตอบสนองความเสี่ยง และกิจกรรมควบคุมที่ต่ำที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 3 สินค้าที่ผลิต ได้รับการรับรองคุณภาพ มุ่งมั่นการผลิตเพื่อรองรับตลาดระดับบน ค่าความเสี่ยงของกลยุทธ์ อยู่ที่ 18 เปอร์เซ็นต์ เมื่อเทียบกับกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์กร

อภิปรายผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูล ประกอบด้วยผู้บริหาร 5 คน ที่มีประสบการณ์ในการทำงานเฉลี่ย 10 ปี 2 เดือน โดยแบ่งหน้าที่รับผิดชอบเป็น General manager ประสบการณ์ในการทำงาน 20 ปี Managing director ประสบการณ์ในการทำงาน 11 ปี ผู้จัดการฝ่ายผลิต ประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปี ผู้จัดการแผนกธุรการ ประสบการณ์ในการทำงาน 16 ปี และผู้จัดการแผนกบัญชี ประสบการณ์ในการทำงาน 14 ปี ส่วนที่ 2

ผลการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาองค์กร

จากการสนทนากลุ่มตามแนวคิด Appreciative Inquiry (AI) “สุนทรียสาธก” องค์กรได้ให้แรงจูงใจในการพัฒนาองค์กร โดยมีจุดแข็งที่สำคัญที่ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มกล่าวถึง 3 อันดับแรกคือ 1. เครื่องจักรที่ทันสมัย เทคโนโลยีสูง 2.1 ความรู้และความชำนาญในกระบวนการผลิตและจัดการ 2.2 ประสบการณ์ในการทำงาน 2.3 รวบรวมกระบวนการผลิตที่หลากหลาย กระบวนการ ด้านโอกาสในการทำธุรกิจ ที่สำคัญที่ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มกล่าวถึงมากที่สุด คือ การได้ที่ตั้งโรงงานที่อยู่ในใจกลางของกลุ่มอุตสาหกรรม ด้านองค์กรมีแรงจูงใจหรือแรงบันดาลใจที่ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มกล่าวถึง 3 อันดับแรกคือ 1) กำไรมากขึ้น ต้นทุนลดลง 2) กระบวนการผลิตและการจัดการที่ดีเยี่ยม และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า 3) กิจการเติบโต กระบวนการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าให้กับสินค้า

ในเรื่องของการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าตามแนวคิดของ Porter (1985) องค์กรได้ให้ข้อมูลการดำเนินกิจการซึ่งตรงกับหลักแนวคิดการวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า ซึ่งประกอบไปด้วย กิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุน ในด้านของกิจกรรมสนับสนุนแม้ว่าในเรื่องของเทคโนโลยีขององค์กรยังคงไม่มีจุดเด่นมากนัก แต่ในด้านกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรมีกระบวนการผลิตพิเศษซึ่งยังคงมีความแตกต่างจากผู้ผลิตรายอื่นจึงสามารถนำมาใช้เป็นจุดแข็ง และโอกาสในการแสวงหาลูกค้าได้ องค์กรสามารถระบุถึงกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่า และไม่เพิ่มคุณค่าให้แก่สินค้าได้ องค์กรได้ใส่ใจกับการฝึกอบรมพนักงาน และการทดสอบการผลิต Mass product ซึ่งทั้ง 2 กิจกรรมนี้ องค์กรได้ให้ความเห็นว่าควรอยู่ในกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร ณ ปัจจุบัน รวมถึงการวิเคราะห์คุณค่าของกิจกรรมภายนอก ทั้งในด้านการประสานความร่วมมือกับบริษัทพันธมิตร และการประเมินคัดเลือกคู่ค้า ซึ่งจะนำไปสู่การค้นหาคู่ได้เปรียบ และปัญหาขององค์กรเพื่อนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ หรือเป้าหมายขององค์กรได้ในอนาคต

การนำเสนอผลวิเคราะห์ SOAR Analysis และ Value chain analysis และการประเมินทางเลือกกลยุทธ์

องค์กรสามารถนำวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร ใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ และกำหนดกลยุทธ์ เพื่อระบุเหตุการณ์หรือความเสี่ยง ในการประเมินความเสี่ยงจากโอกาสและระดับความรุนแรงของเหตุการณ์เพื่อประเมินทางเลือกกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงต่ำที่สุดเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

ในงานวิจัยชิ้นนี้ วิธีการตอบสนองเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น จาก 4 วิธี องค์กรได้เลือกใช้ชีวิตลดความเสี่ยงทั้งสิ้น 13 เหตุการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับ กรอบโครงสร้าง การบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ, (2551) กล่าวว่าการลดความเสี่ยง การตอบสนองต่อ ความเสี่ยงประเภทนี้มักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางธุรกิจขึ้นทุกวัน

จากการประเมินความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ กับความเสี่ยงภายหลังการตอบสนอง ความเสี่ยง และกิจกรรมควบคุม มีค่าความเสี่ยงของกลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1: ลดความผิดพลาด ลดของเสียจากกระบวนการผลิต เท่ากับ 51.2% และ 25.6%

กลยุทธ์ที่ 2: จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความรู้ความชำนาญ เท่ากับ 42.7% และ 20.0%

กลยุทธ์ที่ 3: สินค้าที่ผลิตได้รับการรับรองคุณภาพ 9100 เพื่อรองรับตลาดระดับบน เท่ากับ 50.0% และ 18.0%

กลยุทธ์ที่ 4: ติดตามลูกค้าเก่าอย่างต่อเนื่อง มีคำสั่งซื้อจากลูกค้าใหม่อยู่เสมอ เท่ากับ 53.3% และ 28.0%

เพื่อที่องค์กรสามารถนำกลยุทธ์ที่ได้รับการประเมินความเสี่ยงไปใช้ในการบริหาร องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินทางเลือกกลยุทธ์โดยใช้การบริหารความเสี่ยง Enterprise risk management (ERM) กรณีศึกษาของ บริษัท ABC จำกัด ทำให้ระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ ลดลง และสามารถระบุกลยุทธ์ที่ดีที่สุด ในครั้งนี้กลยุทธ์ที่สามารถลดความเสี่ยง และความรุนแรง ของเหตุการณ์ จึงได้ค่าความเสี่ยงของกลยุทธ์ภายหลังการตอบสนองความเสี่ยง และกิจกรรม ควบคุมที่ต่ำที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 3 สินค้าที่ผลิตได้รับการรับรองคุณภาพ 9100 เพื่อรองรับตลาด ระดับบน ค่าความเสี่ยงของกลยุทธ์ อยู่ที่ 18% เมื่อเทียบกับกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์กร ซึ่งสอดคล้อง กับ บรรณสิทธิ์ ชัดคากอง (2556) กล่าวว่า การนำระบบบริหารคุณภาพมาใช้ในโรงงานผลิต ผลิตภัณฑ์พลาสติกทำให้อัตราสินค้าสูญหายชำรุด สินค้าขาดหรือเกินความต้องการในการใช้งาน เบิกจ่ายสินค้าผิดพลาดลดลงเฉลี่ยจาก 41.53 เหลือ 8.57 รายการต่อเดือน ทำให้เกิดการพัฒนาและ เพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่องและยังมีประโยชน์ต่อระบบการจัดการเอกสาร ระบบการจัดการทรัพยากร

ระบบการจัดการกระบวนการผลิต รวมถึงการช่วยลดปัญหาต่าง ๆ เช่น ข้อร้องเรียนจากลูกค้าด้านคุณภาพ คุณภาพวัตถุดิบ รับเข้าที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด ปริมาณของเสียในกระบวนการผลิต ผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดการบริหารจัดการภายใน ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ จำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้น และยอดขายที่เพิ่มขึ้นไปด้วย ส่วน สุเมธิ์ เขยประเสริฐ (2554) การประเมินผล การปรับปรุงดำเนินงานสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดอำนาจเจริญ ด้วยระบบ ISO9001:2000 การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษา 1) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดตามข้อกำหนด ISO โดยเฉพาะ ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร 2) ผลต่อการดำเนินงานเกิดความชัดเจนในการทำงานมากขึ้น 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามข้อกำหนด ISO และผลต่อการดำเนินงาน 4) ความพึงพอใจของผู้บริหารทำให้ผู้บริหารมีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น และ 5) ปัญหาอุปสรรคในการ ทำระบบ ISO 9100:2000 มาใช้ ทำให้รับการทำงานได้รับประสิทธิภาพ โดยประชากรที่นำมาศึกษา คือ ข้าราชการในสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดอำนาจเจริญ 73 คน ใช้วิธีเลือกอย่างเจาะจงโดยมี เครื่องมือแบบถามค่าความเชื่อมั่น 0.89 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติร้อยละผลการวิจัยปรากฏว่า หลังจากนำระบบ ISO 9100:2000 มาใช้ทำให้เกิดความชัดเจนในงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

ข้อจำกัด

1. ในการศึกษางานวิจัยในครั้งนี้เนื่องครั้งที่ใช้เป็นกรณีศึกษาเป็นองค์กรที่เริ่มอยู่ในการ ตั้งต้นกิจการความเสี่ยงที่ค้นพบเป็นความเสี่ยงที่ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มใช้ประสบการณ์ในการทำงานที่เดิม และข้อมูลย้อนหลังขององค์กรที่เริ่มก่อตั้งในครั้งนี้ ทำให้การระบุเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่ค้นพบได้มาจากประสบการณ์ในอดีต และการคาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต
2. จากการสนทนากลุ่มในการระบุเหตุการณ์ การตอบสนองความเสี่ยง และการกิจกรรม การควบคุมกลุ่มผู้บริหารยังขาดความแม่นยำ ความชำนาญ ในเรื่องของการบริหารความเสี่ยง
3. การให้คะแนนในการระบุโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ และระดับความรุนแรงของ เหตุการณ์ เนื่องจากเป็นการใช้ประสบการณ์การทำงานในอดีต และข้อมูลย้อนหลังที่มีอยู่ของ องค์กรใหม่ อาจยังไม่มีข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อใช้ในการหาสถิติ อาจทำให้ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม ใช้ดุลยพินิจเพื่อใช้ในการระบุคะแนนในครั้งนี้ ซึ่งอาจทำให้ข้อมูลมีความคลาดเคลื่อน ได้บางส่วน

ข้อเสนอแนะ

1. จากการวิจัยฉบับนี้ทำให้ผู้บริหารมีประสบการณ์มากขึ้น หลังจากการวิจัยนี้ควร ทบทวนความเสี่ยงและระบุเหตุการณ์ เพื่อการบริหารและควบคุมองค์กร ได้ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร และมีประสิทธิภาพ
2. องค์กรควรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงสูง ว่าควรมีวิธีการตอบสนอง กิจกรรมการควบคุมอื่นหรือไม่อย่างไรเพื่อสามารถนำไปใช้ได้ และทำให้กิจกรรมการควบคุม ไม่สูญเปล่า
3. เมื่อองค์กรมีข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมเชิงสถิติ องค์กรควรนำข้อมูล มาใช้ในการวิเคราะห์การประเมินความเสี่ยงในครั้งต่อไป เพื่อผลการวิเคราะห์ที่ใกล้เคียงค่าความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยในครั้งนี้ใช้เทคนิคการบริหารความเสี่ยง Enterprise risk management (ERM) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินกลยุทธ์ขององค์กรตัวอย่าง ซึ่งใช้กระบวนการกำหนด วัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองต่อความเสี่ยง และกิจกรรม ควบคุม เท่านั้น ดังนั้นหากในการศึกษาครั้งต่อไปผู้วิจัยควรศึกษารวมถึง การจัดทำสารสนเทศและ การสื่อสาร และการติดตามประเมินผล ร่วมด้วยเพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรต่อไป
2. ในแต่ละองค์กรอาจมีความเสี่ยงที่คล้ายคลึงกันได้แต่ไม่สามารถใช้การควบคุม เหมือนกันได้ทุกองค์กร ขึ้นอยู่กับการประยุกต์ใช้ ในองค์กรขนาดเล็กและขนาดกลาง อาจมีความ เป็นทางการและเป็นแบบแผนน้อยกว่าองค์กรขนาดใหญ่ ครอบคลุมที่องค์กรมีการบริหารความเสี่ยง ที่มีประสิทธิภาพ และองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงยังคงแสดงบทบาท และทำหน้าที่ได้ อย่างถูกต้องเหมาะสม จึงทำให้การบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิผล

บรรณานุกรม

- กรมการจัดหางาน. (2558). *สถานการณ์การว่างงาน การเลิกจ้างและความต้องการแรงงาน*. เข้าถึงได้จาก http://lmi.doe.go.th/images/file/unemployment/unemployment_0958.pdf
- เกริกเกียรติ สุวรรณ โฉ. (2555). *ปัจจัยเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงในการทำงานด้านการบินของนักบินฝูงบิน 411 กองบิน 41 (Risk Factors and Risk Assessment in the Field of Aviation of 411 Squadron Wing 41 Pilots)*. การค้นคว้าแบบอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ขนิษฐา ทรัพย์สุนทร. (2553). *การศึกษาเชิงเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)*. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชญานี นาดัน. (2555). *การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของโรงเรียนแม่หางานหลวง อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ดวงมณี โกมารทัต. (2554). *การบริหารต้นทุน (พิมพ์ครั้งที่ 3)* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทีมเศรษฐกิจ. (2558). *มุมมองภาคเอกชนวิตกประเทศไทยครึ่งปีหลัง ธุรกิจซบเซาบนความเสี่ยง*. เข้าถึงได้จาก <http://www.thairath.co.th/content/511054>
- ธนาคารแห่งประเทศไทย (BOT). (2558). *ภาวะเศรษฐกิจการเงินล่าสุด*. เข้าถึงได้จาก https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/MonetPolicyCommittee/MPR/DocLib/Chapter2_sep2558_TOT55.pdf
- บรรณสิทธิ์ ชัดตากอง. (2556). *การวางระบบการบริหารคุณภาพสำหรับคลังพัสดุของผลิตภัณฑ์พลาสติก*. วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์และอุตสาหกรรมวิจัย, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสยาม.
- บุศรา พวงสะวะดี. (2557). *การบริหารความเสี่ยงในการตรวจปล่อยสินค้าของด่านศุลกากรแม่สาย จังหวัดเชียงราย*. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ประชาชาติธุรกิจ. (2558). *พิษส่งออกติดลบลามเลิกจ้าง ชี้นส่วน"รถยนต์-ไอที"หนักสุด 5 เดือน เลิกจ้างกว่าหมื่นราย*. เข้าถึงได้จาก http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid = 1437715070

- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (ม.ป.ป.). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. เข้าถึงได้จาก
portal.nurse.cmu.ac.th/fonoffice/km/DocLib/การวางแผนยุทธศาสตร์.pdf
- ภิญโญ รัตนาพันธุ์. (2557). ตัวอย่าง SOAR Analysis แบบละเอียด. เข้าถึงได้จาก
https://www.gotoknow.org/posts/561655
- มนสิชา แสงวัง. (2553). *การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่*. งานนิพนธ์
รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2553). *การบริหารเชิงยุทธศาสตร์*. เข้าถึงได้จาก
http://www.stou.ac.th/knowledgemanagement/infoserve/kmdb/read_kb.asp?db_id=9
- วิภาวดี ผกามาศ. (2555). *การบริหารความเสี่ยงของธุรกิจเข้าซื้อรถยนต์มือสอง ในเขตอำเภอเมือง
จังหวัดเพชรบูรณ์*. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบัญชี, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ศิวกร หวังปักกลาง. (2555). *การศึกษาและวิเคราะห์ความเสี่ยงของการก่อสร้างอาคารสูงในเขต
เทศบาลเมืองพญา*. งานนิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา
สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- สุดารัตน์ เปลี่ยนใจสุข. (2549). *การพัฒนาการบริหารความเสี่ยงทางธุรกิจจากระดับหน่วยงานไปสู่
การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร*. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชา
บริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุนทรียสาธก หรือ สุนทรียปริศนี (*Appreciative Inquiry*). (ม.ป.ป.). เข้าถึงได้จาก
http://www.disacsurat.com/download/AI_Thai.pdf
- Cooperrider, D. L., Whitney, D., & Stavros, J. M. (2003). *Appreciative inquiry handbook*.
Bedford Heights, OH: Lakeshore Publishers.
- ERM Thailand. (2554). *การบริหารจัดการความเสี่ยง*. เข้าถึงได้จาก <http://ermthailand.blogspot.com/p/erm-coso.html>
- Kaplan, R. S. & Norton, D.P. (1996) *The balanced scorecard: Translating strategy into action*.
Boston: HBS Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Graduate School of Commerce Burapha University

169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20130

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การประเมินกลยุทธ์โดยใช้การบริหารความเสี่ยง ERM กรณีศึกษาของ บริษัท ABC จำกัด

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการเรียนวิชาการศึกษาค้นคว้า
ด้วยตนเองในหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม

- ชื่อ-สกุล ผู้เข้าร่วมการสนทนา
- ตำแหน่งปัจจุบัน
- หน้าที่ดูแลและรับผิดชอบ
- ประสบการณ์ในการทำงาน

ส่วนที่ 2 แนวคำถามเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาองค์กร

- ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีจุดแข็งทางด้านใดในการริเริ่มองค์กรในครั้งนี้
- ท่านคิดว่าองค์กรของท่านสามารถแสวงหาโอกาสในการทำธุรกิจอย่างไร
- ท่านมีแรงจูงใจ หรือแรงบันดาลใจอย่างไร ที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ
- ผลลัพธ์ในอนาคตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับองค์กร

ส่วนที่ 3 แนวคำถามเกี่ยวกับกระบวนการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าให้กับสินค้า

- องค์กรของท่านประกอบด้วยกิจกรรมอะไรบ้าง กิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุน ประกอบไปด้วยกิจกรรมอะไรบ้าง
- ในการวิเคราะห์คุณค่าของแต่ละกิจกรรมภายใน
 - กิจกรรมใดที่สามารถสร้างคุณค่าให้แก่สินค้า เพราะเหตุใด
 - กิจกรรมใดซึ่งไม่สามารถสร้างคุณค่าให้แก่สินค้า เพราะเหตุใด
- ในการวิเคราะห์คุณค่าของกิจกรรมภายนอก
 - องค์กรของท่านมีการประสานความร่วมมือกับบริษัทพันธมิตรทางด้านใดบ้าง

3.2 องค์กรของท่านวิธีการประเมินหรือการคัดเลือกลูกค้าทางด้านใดบ้าง

4. องค์กรของท่านในแต่ละกิจกรรมมีความได้เปรียบทางด้านการแข่งขันด้านใดบ้าง

5. ในสภาวะปัจจัยภายใน และภายนอกที่เกิดขึ้นในปัจจุบันองค์กรของท่านมีการรับรู้ถึง

ปัญหาทางด้านใดบ้าง

ส่วนที่ 4 แนวคำถามเกี่ยวกับการนำเสนอผลวิเคราะห์ SOAR Analysis และ Value chain analysis

1. องค์กรของท่านมีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์อย่างไรบ้าง ทำอย่างไรเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายในอนาคต

2. ในแต่ละแผนยุทธศาสตร์ จะมีวิธีการในการดำเนินการอย่างไรบ้าง (กำหนดกลยุทธ์)

ส่วนที่ 5 แนวคำถามเกี่ยวกับการประเมินทางเลือกกลยุทธ์

1. ในแต่ละกลยุทธ์ที่ท่านได้วางทางเลือกไว้ มีเหตุการณ์ความเสี่ยงอะไรเกิดขึ้นบ้าง

2. ท่านมีการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นอย่างไร เพื่อให้ความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ อยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

3. กิจกรรมควบคุมที่ท่านนำมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นด้วยวิธีการใด

4. หลังจากผ่านกระบวนการควบคุมผลกระทบ สามารถทำให้ความเสี่ยงคงเหลืออยู่ในระดับใด

ภาคผนวก ข

ผลการรับรองจากผู้เชี่ยวชาญในการทดสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

แบบสัมภาษณ์นี้สามารถใช้เป็น
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงคุณภาพ)

ได้

ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน

ไม่ได้ทั้งฉบับ

ตั้งชื่อ.....

ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
5 / No. / 58



แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบสัมภาษณ์ (วิจัยเชิงคุณภาพ)

เรื่อง

การประเมินกลยุทธ์โดยใช้การบริหารความเสี่ยง Enterprise risk management (ERM)

กรณีศึกษาของบริษัท ABC จำกัด

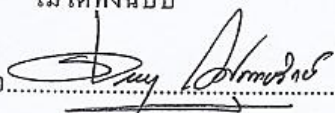
ชื่อผู้วิจัย นางสาวเสาวลักษณ์ สาทตพันธ์
รหัสประจำตัว 56760041
นิสิตหลักสูตร สาขาการบัญชีบริหาร (ACC รุ่น 23)
หมายเลขโทรศัพท์ 080-0987596
Email: saw_project@hotmail.com
อาจารย์ที่ปรึกษา ดร.ศักดิ์ชาย จันทร์เรือง

แบบสัมภาษณ์นี้สามารถใช้เป็น
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงคุณภาพ)

ได้

ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน

ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ.....

 ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
 คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
 2 S.A. 2558



แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบถาม (วิจัยเชิงคุณภาพ)

เรื่อง

การประเมินกลยุทธ์โดยใช้การบริหารความเสี่ยง Enterprise risk management (ERM)

กรณีศึกษาของบริษัท ABC จำกัด

ชื่อผู้วิจัย นางสาวเสาวลักษณ์ สาทตพันธ์
 รหัสประจำตัว 56760041
 นิสิตหลักสูตร สาขาการบัญชีบริหาร (ACC รุ่น 23)
 หมายเลขโทรศัพท์ 080-0987596
 Email: saw_project@hotmail.com
 อาจารย์ที่ปรึกษา ดร.ศักดิ์ชาย จันทร์เรือง

แบบสัมภาษณ์นี้สามารถใช้เป็น
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงคุณภาพ)

ได้

ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน

ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ.....

ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ



แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบถาม (วิจัยเชิงคุณภาพ)

เรื่อง

การประเมินกลยุทธ์โดยใช้การบริหารความเสี่ยง Enterprise risk management (ERM)

กรณีศึกษาของบริษัท ABC จำกัด

ชื่อผู้วิจัย นางสาวเสาวลักษณ์ สาทตพันธ์

รหัสประจำตัว 56760041

นิสิตหลักสูตร สาขาการบัญชีบริหาร (ACC รุ่น 23)

หมายเลขโทรศัพท์ 080-0987596

Email: saw_project@hotmail.com

อาจารย์ที่ปรึกษา ดร.ศักดิ์ชาย จันทร์เรือง

ภาคผนวก ค
ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรง (IOC)

ตารางภาคผนวก ค-1 สรุปผลการสนทนากลุ่มของผู้บริหารของบริษัทการศึกษาที่มีต่อแบบ
แนวคำถามการสนทนาในการหาประสิทธิภาพ (รวม 5 ท่าน)

ข้อ ที่	รายการขอความคิดเห็น	ประมาณค่าความ คิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่			ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3		
ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์						
1.	ชื่อ-นามสกุล	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
2.	ตำแหน่งปัจจุบัน	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
3.	หน้าที่ดูแลและรับผิดชอบ	+1	+1	+1	0.7	ใช้ได้
4.	ประสบการณ์การทำงาน ปี	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
ความคิดเห็นเกี่ยวกับ การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาองค์กร						
5.	ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีจุดแข็งทางด้านใด ในการริเริ่มองค์กรในครั้งนี้	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
6.	ท่านคิดว่าองค์กรของท่านแสวงหาโอกาส ในการทำธุรกิจอย่างไร	+1	0	+1	0.7	ใช้ได้
7.	ท่านมีแรงจูงใจ หรือแรงบันดาลใจอย่างไร ที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
8.	ผลลัพธ์ในอนาคตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับ องค์กร	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
ความคิดเห็นเกี่ยวกับ กระบวนการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าให้กับสินค้า						
9.	องค์กรของท่านประกอบด้วยกิจกรรมอะไรบ้าง กิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุน ประกอบ ไปด้วยกิจกรรมอะไรบ้าง	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

ข้อ ที่	รายการขอความคิดเห็น	ประมาณค่าความ คิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่			ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3		
10.	ในการวิเคราะห์คุณค่าของแต่ละกิจกรรมภายใน 1 กิจกรรมใดที่สามารถสร้างคุณค่าให้แก่สินค้า เพราะเหตุใด 2 กิจกรรมใดซึ่งไม่สามารถสร้างคุณค่าให้แก่ สินค้า เพราะเหตุใด	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
12.	ในการวิเคราะห์คุณค่าของกิจกรรมภายนอก 3.1) องค์กรของท่านมีการประสานความร่วมมือ กับบริษัทพันธมิตรทางด้านใดบ้าง 3.2) องค์กรของท่านวิธีการประเมินหรือการ คัดเลือกลูกค้าทางด้านใดบ้าง	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
13.	องค์กรของท่านในแต่ละกิจกรรมมีความ ได้เปรียบทางการแข่งขันด้านใดบ้าง	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
14.	ในสถานะปัจจุบันภายใน และภายนอกที่เกิดขึ้น ในปัจจุบันองค์กรของท่านมีการรับรู้ถึงปัญหา ทางด้านใดบ้าง	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคำถามเกี่ยวกับการนำเสนอผลวิเคราะห์ SOAR Analysis และ Value Chain Analysis						
15.	องค์กรของท่านมีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ อย่างไรบ้าง ทำอย่างไรเพื่อให้เป็นไปตาม เป้าหมายในอนาคต	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
16.	ในแต่ละแผนยุทธศาสตร์ จะมีวิธีการในการ ดำเนินการอย่างไรบ้าง (กำหนดกลยุทธ์)	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
แนวคำถามเกี่ยวกับการประเมินทางเลือกกลยุทธ์						
17.	ในแต่ละกลยุทธ์ที่ท่านได้วางทางเลือกไว้ มีเหตุการณ์ความเสี่ยงอะไรเกิดขึ้นบ้าง	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

ข้อ ที่	รายการขอความคิดเห็น	ประมาณค่าความ คิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่			ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3		
18.	ท่านมีการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้น อย่างไร เพื่อให้ความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ อยู่ใน ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
ปัญหา อุปสรรคของการดำเนินธุรกิจ และข้อเสนอแนะ						
19	กิจกรรมควบคุมที่ท่านนำมาใช้ในการบริหาร ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นด้วยวิธีการใด	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
20.	หลังจากผ่านกระบวนการควบคุมผลกระทบ สามารถทำให้ความเสี่ยงคงเหลืออยู่ อยู่ในระดับ ใด	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

ค่า IOC = 1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+0.7+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0
+1.0+1.0

$0.7 * 1 = 0.7$ $1.0 * 20 = 20$ $20.7 / 21 = 0.96$

สรุปผลแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ = 0.96 แปลผลว่าใช้ได้

ภาคผนวก ง
ผลอักษรวิสุทธิ

ผลการตรวจสอบ การลอกเลียนวรรณกรรมทางวิชาการ

(อักษรวิสุทธิ์) บทที่ 1-บทที่ 5

Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
209498	Apr 18, 2016 at 19:10 PM	56760041@go.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	Ch.1.doc	Completed	0.00 %
209491	Apr 18, 2016 at 19:07 PM	56760041@go.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	Ch.2.doc	Completed	0.00 %
209493	Apr 18, 2016 at 19:07 PM	56760041@go.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	Ch.3.doc	Completed	0.00 %
209495	Apr 18, 2016 at 19:08 PM	56760041@go.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	Ch.4.doc	Completed	0.00 %
209496	Apr 18, 2016 at 19:08 PM	56760041@go.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	Ch.5.doc	Completed	0.00 %
