

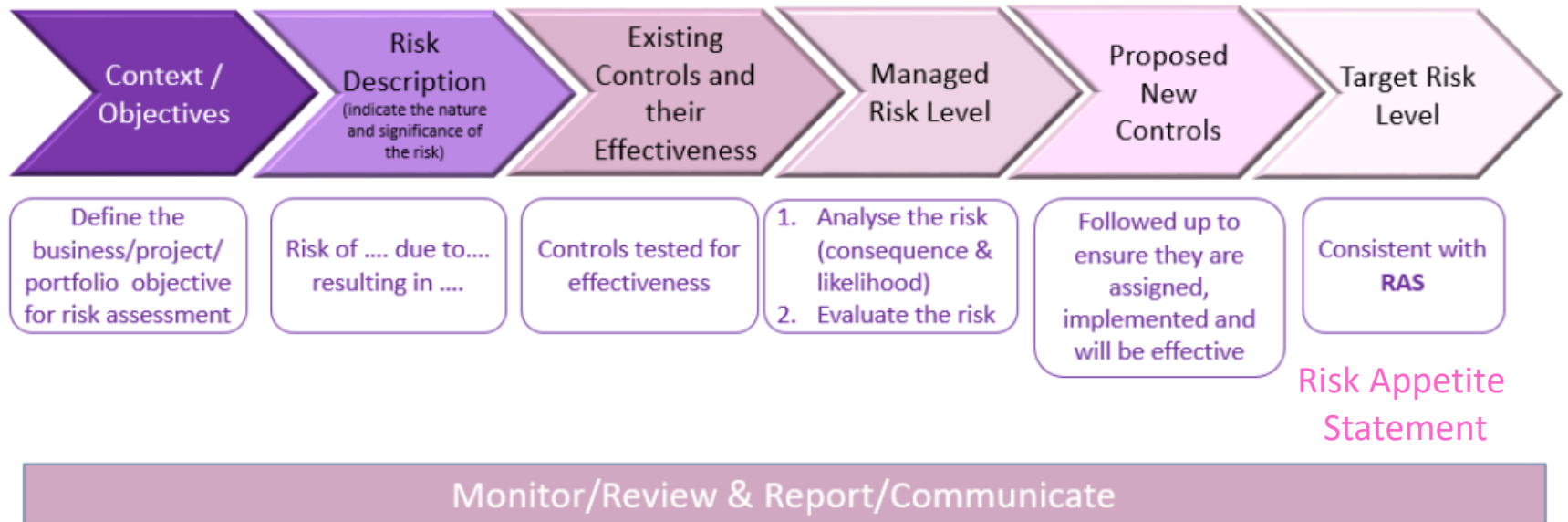


# URM WORKSHOP

โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประเสริฐ อัครประถมพงศ์  
ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาฯ  
ที่ปรึกษาด้านการบริหารกลยุทธ์ ความเสี่ยงและการจัดการคุณภาพ  
email : [Prasert.a@chula.ac.th](mailto:Prasert.a@chula.ac.th) Line ID : psert

## Good Risk management Process

### Risk management process





# URM WORKSHOP

โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประเสริฐ อัครประถมพงศ์  
 ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาฯ  
 ที่ปรึกษาด้านการบริหารกลยุทธ์ ความเสี่ยงและการจัดการคุณภาพ  
 email : [Prasert.a@chula.ac.th](mailto:Prasert.a@chula.ac.th) Line ID : psert

ลำดับ	Description	Form ที่ใช้ประกอบ
Workshop I	<p><u>กำหนดเหตุการณ์ความเสี่ยงสำคัญ (Key Risks)</u> + เลือกประเด็นที่มุ่งเน้นด้านStrategyที่มีความท้าทาย และมีความเสี่ยงสูง <u>ค้นหาKey Risk</u> ที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายและKPI สำคัญในระดับองค์กร (Strategic KPI/Reputation) โดยวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง/และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม+ Emerging Events, Mega-Trend ภัย จุดอ่อนการควบคุม ปัญหาการบริหารจัดการKSF/Key Resources + สิ่งที่ผู้บริหารกังวล</p>	<p>- Form Workshop 1 : Risk Identification</p>
Workshop II	<p><u>ประเมินระดับความเสี่ยงสำคัญหลังการควบคุม-จัดการความเสี่ยง</u> เทียบกับตาราง Risk Assessment Matrix และกำหนด RAS /ค่าเป้าหมายความเสี่ยง/ความเสียหายที่รับได้</p>	<p>- เลือก Key risk 2-3 รายการ จาก Workshop 1          - Form Workshop 2 &amp; 3 : Risk Assessment &amp; Mitigation Plan</p>
Workshop III	<p><u>กำหนดมาตรการ แนวทางการบริหารความเสี่ยง /กำหนด KRI ที่ใช้ในการตรวจติดตาม (Leading KRIs)/ KRI ที่ใช้ในการประเมินผล(Lagging KRIs)</u></p>	<p>- เลือก Residual risk จาก Workshop 2          - Form Workshop 2 &amp; 3 : Risk Assessment &amp; Mitigation Plan</p>



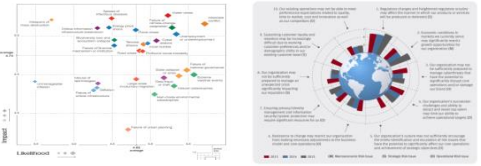
# Workshop 1 Topic guideline

การวิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลง ภัย จุดอ่อนระบบ Environmental Scanning และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

1

## Event Scanning

- Global Risk Report



- Strategic Planning
- Management Concern
- Challenges

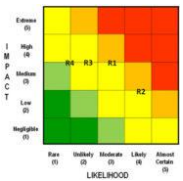
สิ่งที่ผู้บริหารเป็นกังวล



- U Objectives/ target
- Functional Objectives / Target
- เป้าหมาย องค์กรและเป้าหมายตามพันธกิจ
- Supply Chain นักเรียน ผู้เรียน ผู้ใช้ บัณฑิต สังคม ประเทศ โลก



- Residual Risk (ประเด็นที่ต้องติดตามต่อเนื่อง)

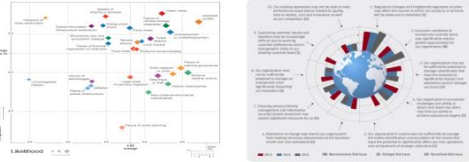


2



# Risk Management Process

- **Event Scanning**
- **Global Risk Report**



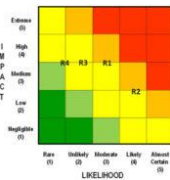
- **Strategic Planning**
  - **Management Concern**
  - **Challenges**
- สิ่งที่ผู้บริหารเป็นกังวล



- **U Objectives/ target**
- **Functional Objectives / Target**
- เป้าหมาย องค์กรและเป้าหมายตามพันธกิจ
- Supply Chain นักเรียน ผู้เรียน ผู้ใช้บัณฑิต สังคม ประเทศ โลก



- **Residual Risk (ประเด็นที่ต้องติดตามต่อเนื่อง)**



**Example**

Risk assessment

Risk Identification

Risk analysis

Risk evaluation

Risk Appetite Statement



ประเภทความเสี่ยง

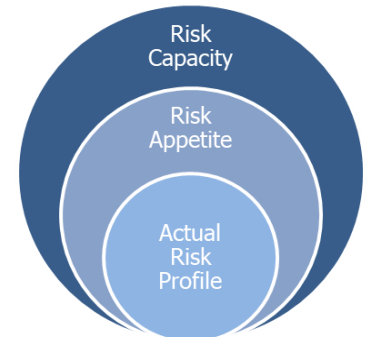
1. Strategic Risk
2. Operational Risk
3. Financial Risk
4. Compliance Risk
5. Emerging Risk

Corporate Risk Map



Risk Profile

Risk Mitigation Plan + Key Risk Indicator(KRI)



# Workshop 1 Topic guideline

P

- Government policy
- Political stability
- Corruption
- Foreign trade policy
- Tax policy
- Labour law
- Trade restrictions

E

- Economic growth
- Exchange rates
- Interest rates
- Inflation rates
- Disposable income
- Unemployment rates

S

- Population growth rate
- Age distribution
- Career attitudes
- Safety emphasis
- Health consciousness
- Lifestyle attitudes
- Cultural barriers

T

- Technology incentives
- Level of innovation
- Automation
- R&D activity
- Technological change
- Technological awareness

E

- Weather
- Climate
- Environmental policies
- Climate change
- Pressures from NGO's

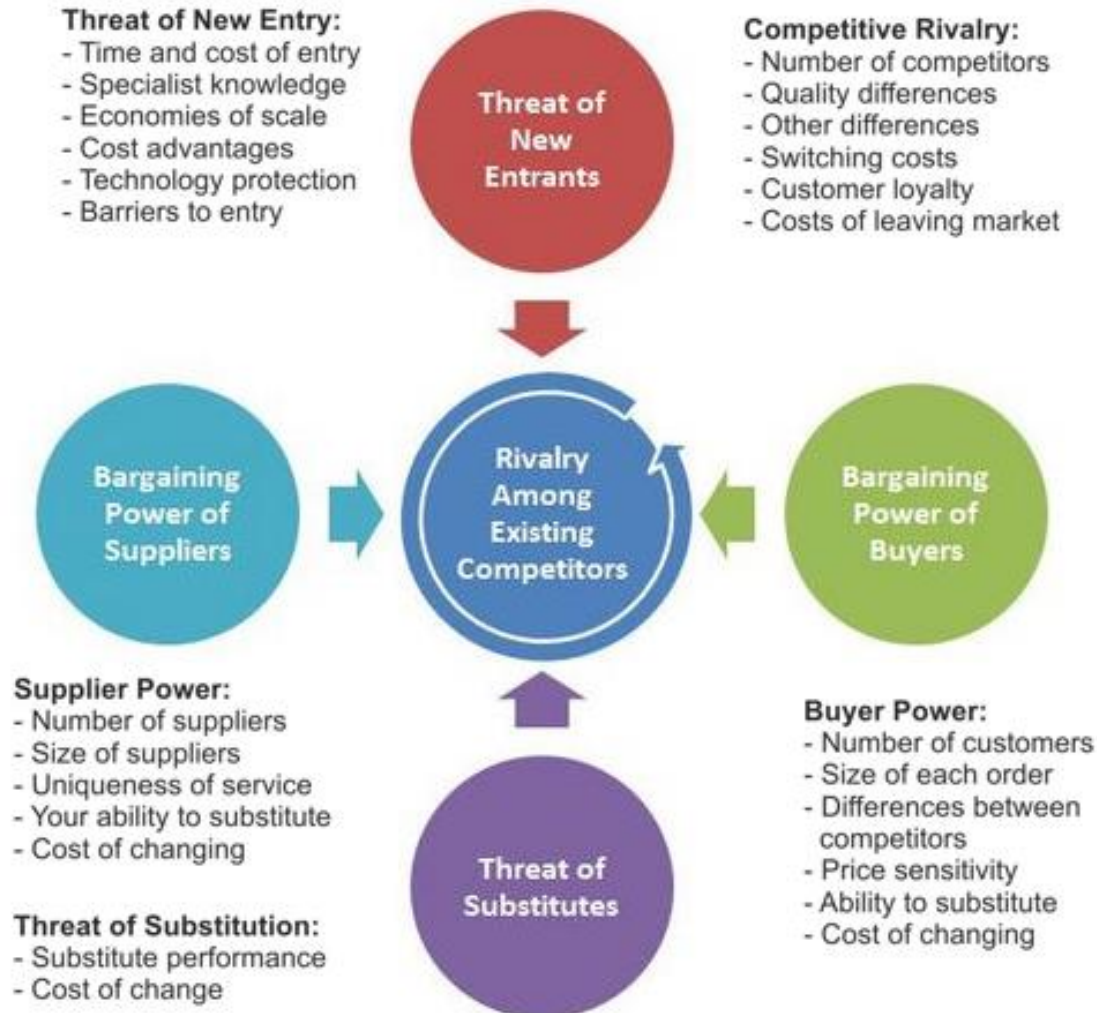
L

- Discrimination laws
- Antitrust laws
- Employment laws
- Consumer protection laws
- Copyright and patent laws
- Health and safety laws



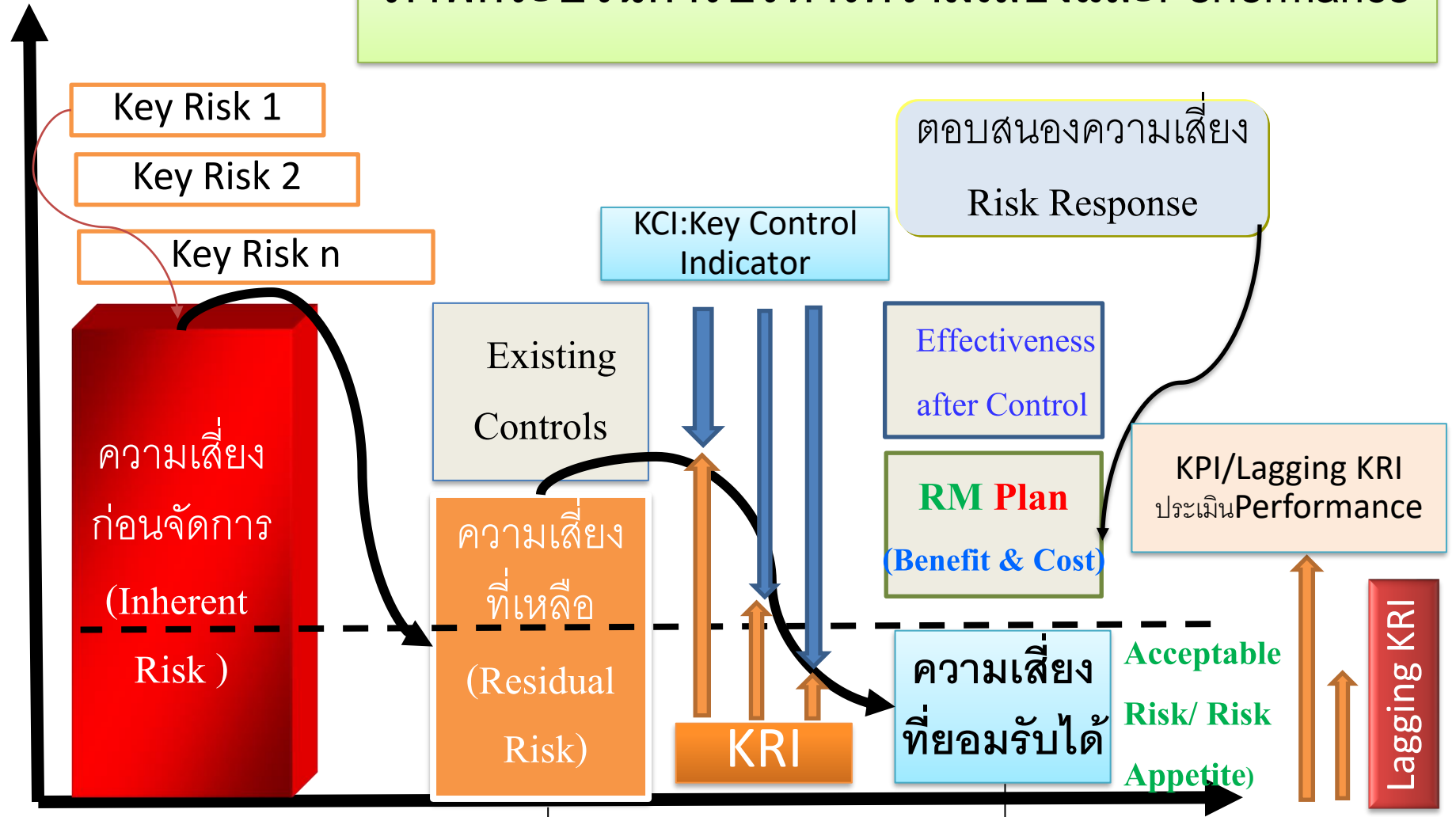
# Workshop 1 Topic guideline

## Five Forces Analysis (Porter)



KPI/Target

# ภาพกระบวนการบริหารความเสี่ยงและPerformance



กำหนดค่า Risk Appetite และติดตามทบทวน/ Check แผน / Monitor ผล

Leading KRIs :Quarterly Review

**Objective :** รักษาคนดี คนเก่ง / อัตราการลาออกของพนักงาน **Target :** 7%+/-2%

**EXAMPLE**

**Current Management & Control**

วิธีการควบคุม/จัดการ

มาตรการลดผลกระทบ

**Internal Risk factors**  
 RF1 -ไม่พอใจค่าตอบแทนสวัสดิการ  
 - เงินเดือนสวัสดิการไม่จูงใจ (ไม่แตกต่าง)  
 RF2 -ระบบประเมินไม่เป็นธรรม  
 -ใช้ความรู้สึก / มาตรฐานไม่ตรง  
 RF3 -สภาพแวดล้อมไม่เอื้อ  
 -ไม่ทำทนายกับคน GenY  
 RF4 กระบวนการสรรหา  
 - (ล่าช้า ช่องทางไม่ตรงกลุ่ม)

Adequate remuneration & motivation packages  
 ,Performance incentive/  
 Bonus Pool

**Succession Plan**

Risk Score after control = 3 x 4

**Financial Impact ( Loss /Cost/Benefit)**  
 1. ผลงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย  
 2. เสียค่าใช้จ่ายในการ Recruit / Develop มาทดแทน

**Key Risk**  
**Lack/Loss of High Performers**

**External Risk Factors**  
 RF1 - การแข่งขันบุคลากรที่รุนแรง  
 - คู่แข่งเสนอผลตอบแทนสูงกว่า จูงใจมากกว่า

**Non-Financial Impact (Rumor/Death/...)**  
 1 การเติบโตองค์กรไม่เป็นไปตามแผนการเติบโต  
 2 ผู้บริหาร/ผู้ร่วมงานรับภาระงานหนักขึ้น

**Leading KRI**

**KRI**

**Lagging KRI**

- ผลการประเมินความพึงพอใจ (< 70 % รับไม่ได้)  
 - Staff Turn over Rate (>10%รับไม่ได้)  
 - อัตรา/ความถี่ในการขาดสายลาป่วย (>.....ครั้ง/เดือน รับไม่ได้)

- จำนวน(%)พนักงานที่เป็น High Performer ลาออก (<2 % รับได้)

Expected Risk Score after Mitigation Plan = 2 x 2

**New Risk Treatment Plans**

มาตรการป้องกัน  
 1. เสนอทางเลือกผลตอบแทนที่หลากหลายตามความสนใจ  
 2. Recruitment Process/PA Review  
 3. ปรับสภาพแวดล้อมการทำงานใหม่ Co-Creation + Working Space

มาตรการลดผลกระทบ  
 1. Head Hunter Service  
 2. Contract Agreement/ Project Based hiring  
 3. Monitor all successors' Skills Gap/Re-Skill + Up-Skill  
 4. Knowledge Management (Tips) Manual





# Form Workshop 1 : Risk Identification

<p>1. University Goals &amp; Strategic Objectives (+/- Tolerance ส่วนเบี่ยงเบนที่รับได้)</p>	<p>2. วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง/และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม+ Emerging Events, Mega-Trend ภัย จุดอ่อนการควบคุม ปัญหาการบริหารจัดการ CSF /Key Resources ที่ส่งผลต่อกระทบต่อ วัตถุประสงค์/เป้าหมายองค์กร + สิ่งที่ผู้บริหารกังวล +โอกาส/ความท้าทาย</p>	<p>3. ระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงสำคัญ (Key Risk) (แยกตามประเภทความเสี่ยง SOFCE)ที่เป็นเหตุการณ์ที่คาดการณ์จากผลจาก ข้อ2 และส่งผลกระทบต่อเป้าหมายองค์กรสูง/สูงมาก (ยอมรับไม่ได้)</p>
<p>1.QS Top ....University in 202x (+/- ..... ปี หรือ +/- Ranking .....) Strategy 1..... Strategy 2.....</p> <p>2 Leading Teaching U in 202x ( +/- Ranking .....) Strategy 1.....</p> <p>3. Leading Global Research U in 202x ( +/- Ranking .....) Strategy 1.....</p> <p>4. เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านการบริการวิชาการเพื่อพัฒนาสังคม..... Strategy 1.....</p>	<p>Environment Scanning</p> <p>S .....</p> <p>W .....</p> <p>O .....</p> <p>T .....</p> <p>Emerging Events/ Mega-Trend &amp; Challenge .....</p> <p>ปัญหาการบริหารจัดการ Critical Success Factors/ Key Resources</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p><u>Corporate Key Risks</u></p> <p><u>S</u>R1 .....</p> <p><u>S</u>R2 .....</p> <p><u>O</u>R1 .....</p> <p><u>O</u>R2 .....</p> <p><u>E</u>N1 .....</p> <p><u>C</u>O1.....</p> <p><u>E</u>merging Risk .....</p>



# Form Workshop 2 : Risk Assessment

1. Key Risk 1 : .....

ตัวชี้วัดความเสียหาย.....

ขนาดความเสียหายที่เคยเกิดขึ้นในอดีตหรือความสูญเสียที่คาดว่าจะเกิดขึ้น.....

ค่าเป้าหมายความเสี่ยง/ความเสียหายที่ยอมรับได้.....

2. Existing controls	3. Residual risk (มี Gap Expected Loss สูงเกินรับได้ เทียบกับ Risk Appetite)	4.โอกาส (O)และ ผลกระทบ (S)
<p><b>Management Controls</b> / Recovery</p> <p>1.1 Preventive Controls</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>Residual Risk = ความเสี่ยงที่เหลืออยู่</p> <p>ระบุจุดอ่อนของระบบการบริหารจัดการและการควบคุม</p> <p>1 .....</p> <p>ระบุภัย ปัจจัยภายนอกที่ยังจัดการไม่ได้</p> <p>1.....</p>	<p>O</p> <p>3,4</p>
<p>1.2 Damage Controls</p> <p>/Recovery .....</p> <p>.....</p>	<p>ความเสียหายที่เหลืออยู่ในมิติของชื่อเสียง ภาพลักษณ์</p> <p>และการบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ .....</p>	<p>S</p> <p>3,4</p>



# Form Workshop 2 : Risk Assessment

1. Key Risk 2 : .....

ตัวชี้วัดความเสียหาย.....

ขนาดความเสียหายที่เคยเกิดขึ้นในอดีตหรือความสูญเสียที่คาดว่าจะเกิดขึ้น.....

ค่าเป้าหมายความเสี่ยง/ความเสียหายที่ยอมรับได้.....

2. Existing controls	3. Residual risk (มี Gap Expected Loss สูงเกินรับได้ เทียบกับ Risk Appetite)	4.โอกาส (O)และ ผลกระทบ (S)
<p style="color: red; font-weight: bold;">Management Controls</p> <p style="color: blue; font-weight: bold;">/ Recovery</p> <p>1.1 Preventive Controls</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p style="color: red; font-weight: bold;">Residual Risk = ความเสี่ยงที่เหลืออยู่</p> <p style="color: red; font-weight: bold;">ระบุจุดอ่อนของระบบการบริหารจัดการและการควบคุม</p> <p>1 .....</p> <p style="color: red; font-weight: bold;">ระบุภัย ปัจจัยภายนอกที่ยังจัดการไม่ได้</p> <p>1.....</p>	<p style="color: blue; font-size: 24px; font-weight: bold;">O</p> <p style="color: red; font-size: 24px; font-weight: bold;">3,4</p>
<p>1.2 Damage Controls</p> <p style="color: blue; font-weight: bold;">/Recovery</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p style="color: blue; font-weight: bold;">ความเสียหายที่เหลืออยู่ในมิติของชื่อเสียง ภาพลักษณ์</p> <p style="color: blue; font-weight: bold;">และการบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ .....</p>	<p style="color: blue; font-size: 24px; font-weight: bold;">S</p> <p style="color: red; font-size: 24px; font-weight: bold;">3,4</p>



# Workshop 2 & 3 Risk Assessment and Risk Mitigation Plan

1.Key Risk (Risk Event)	2.Residual Risk/ภัยที่เหลืออยู่ (Causes and Impact )	3.Risk Treatment /Mitigation Plan (มาตรการใหม่)	4.คาดการณ์/ผลการดำเนินงาน		
			โอกาส	ผลกระทบ	KRI
<b>Key Risk</b> 1..... .....	2.1 Risk causes	3.1 มาตรการเชิงป้องกัน (เพิ่มเติม)			4.1 Leading (ตัวเตือนภัย)
	2.2 Risk Impact	3.2 มาตรการลดความเสียหาย(เพิ่มเติม)			4.2 Lagging (ตัววัดความเสียหาย)



# Workshop 2 & 3 Risk Assessment and Risk Mitigation Plan

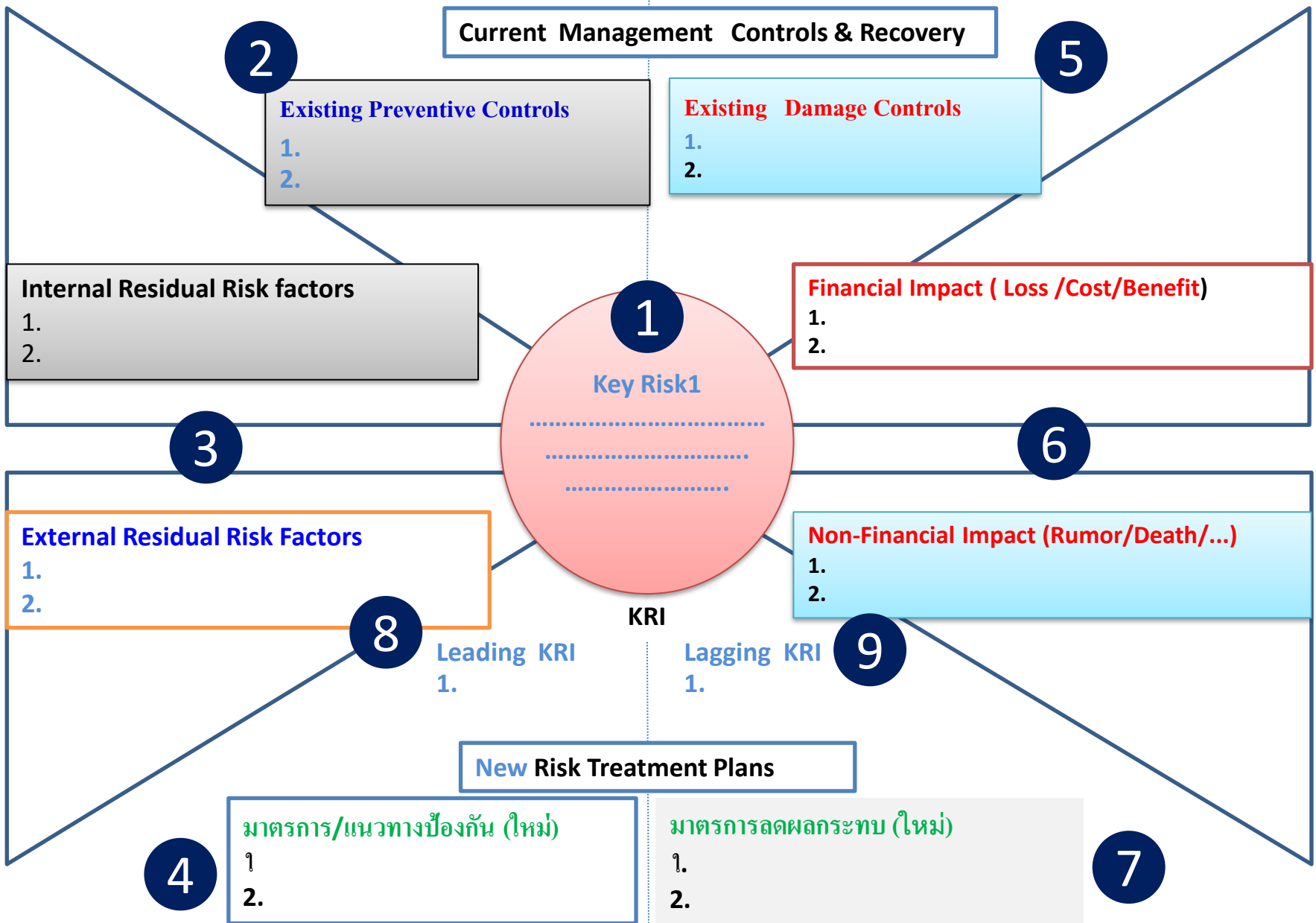
1.Key Risk (Risk Event)	2.Residual Risk/ภัยที่เหลืออยู่ (Causes and Impact )	3.Risk Treatment /Mitigation Plan (มาตรการใหม่)	4.คาดการณ์/ผลการดำเนินงาน		
			โอกาส	ผลกระทบ	KRI
<b>Key Risk</b> 2..... .....	2.1 Risk causes	3.1 มาตรการเชิงป้องกัน (เพิ่มเติม)			4.1 Leading (ตัวเตือนภัย)
	2.2 Risk Impact	3.2 มาตรการลดความเสียหาย(เพิ่มเติม)			4.2 Lagging (ตัววัดความเสียหาย)





# Form Workshop 3 (Bow-tie diagram)

**Objective :** ..... **Target :** .....





# Form Workshop 3 (Bow-tie diagram)

**Objective :** ..... **Target :** .....

