บทที่ 7

การสร้างแผนจัดการความเสี่ยง

การแก้ปัญหาที่ดีนั้น ย่อมต้องแก้ที่สาเหตุ ในการจัดการความเสี่ยงก็เช่นเดียวกัน เราควรจะต้องวิเคราะห์ถึงสาเหตุของความเสี่ยงในแต่ละประเด็นก่อน เพื่อนำไปสู่การหามาตรการจัดการความเสี่ยงให้ตรงจุด ในบทนี้จะนำเสนอการวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยง การหาแผนสำหรับจัดการความเสี่ยงและการประเมินความเหมาะสมของแผน เพื่อคัดเลือกแผนจัดการความเสี่ยง ต่อจากนั้นจะกำหนดเป็นแผนดำเนินการและผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน

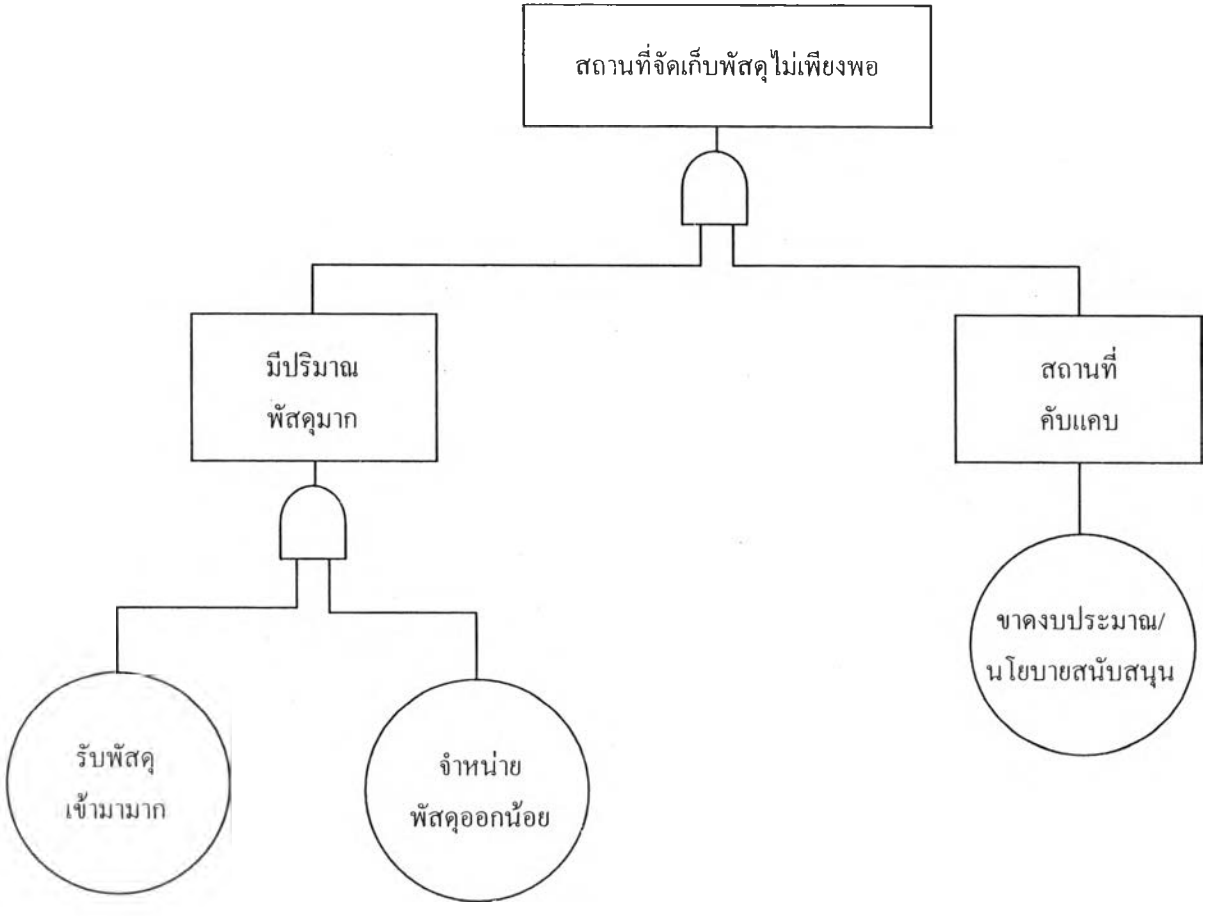
ข้อมูลสำหรับสร้างแผนจัดการความเสี่ยงนี้ ได้มาจากการสัมภาษณ์ การทำแบบสอบถาม และการประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่อง "การสร้างแผนจัดการความเสี่ยงและการติดตามสอบทาน" ซึ่งจัดขึ้นเมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2547 รายละเอียดของการประชุมสามารถดูได้ในภาคผนวก ค.

7.1 การวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยง

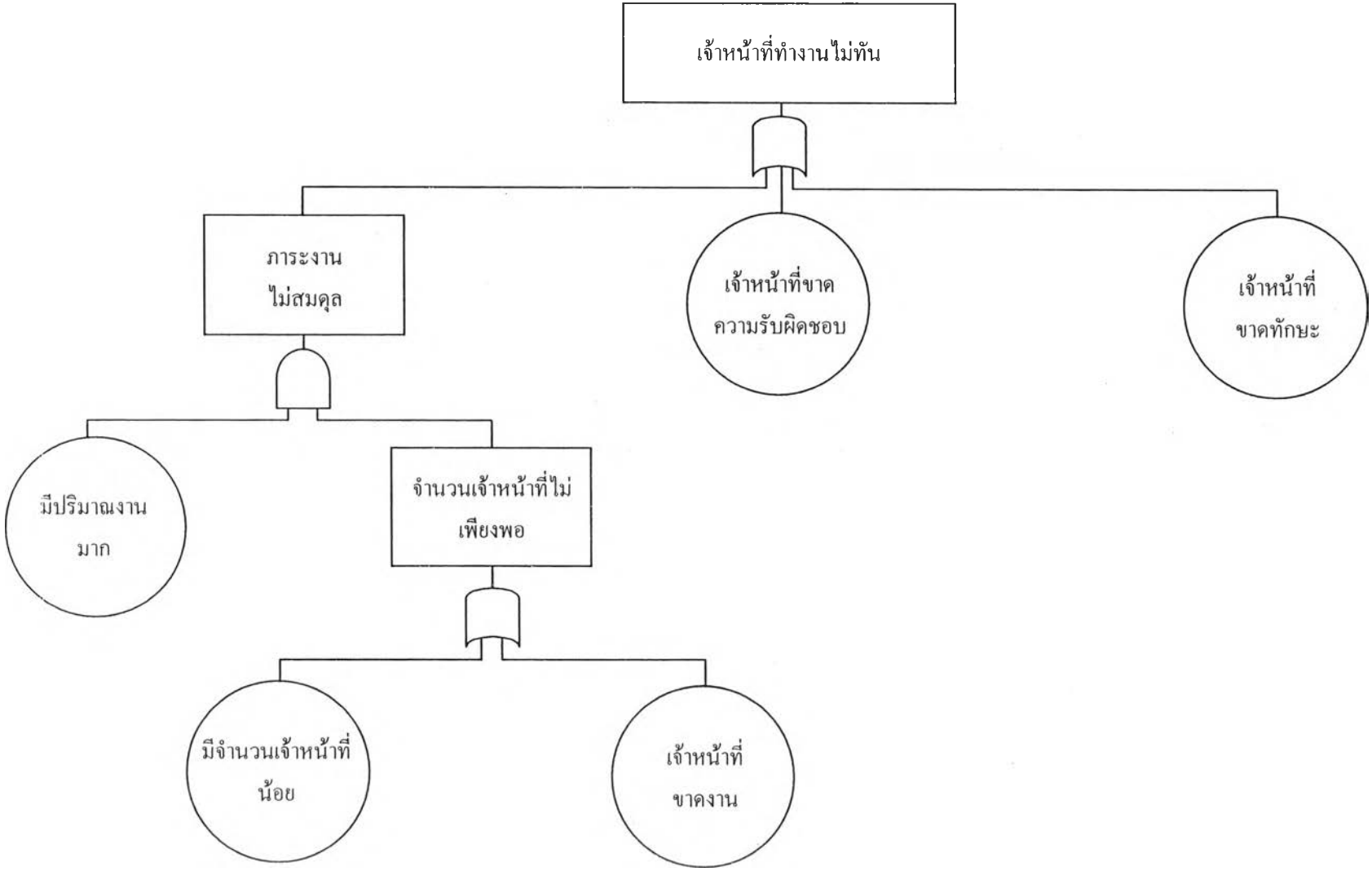
การวิเคราะห์หาสาเหตุของเหตุการณ์ต่าง ๆ นั้น สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การเขียนแผนผังก้างปลา (Cause and Effect Diagram) การตั้งคำถามทำไม (Why-Why Analysis) เป็นต้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ทำการวิจัยได้เลือกใช้วิธีการของ แผนภูมิต้นไม้ หรือ การวิเคราะห์แขนงความบกพร่อง (Fault Tree Analysis) หรือ FTA เนื่องจากเป็นวิธีที่ทำให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของแต่ละเหตุการณ์แต่ละสาเหตุได้เป็นอย่างดี แสดงด้วยแผนภาพที่เข้าใจง่าย และยังสามารถนำไปคำนวณตามหลักพีชคณิตและตรรกะต่อไปได้หากมีข้อมูลเพียงพอ

วิธีการสร้างแผนผัง FTA และความหมายของสัญลักษณ์ต่าง ๆ สามารถดูได้จากบทที่ 2 ในหัวข้อ 2.3 แต่กล่าวโดยสรุป คือ สาเหตุที่ยังสามารถวิเคราะห์ต่อลงไปได้อีกจะเขียนแทนด้วยสี่เหลี่ยม ( ) ส่วนเหตุการณ์ที่เป็นสาเหตุย่อยที่เกิดได้ตามปรกติ ไม่ต้องวิเคราะห์ต่อจะเขียนแทนด้วยวงกลม ( ) เหตุการณ์ที่เขียนแทนด้วยสัญลักษณ์ห้าเหลี่ยม ( ) จะหมายถึงเหตุการณ์หรือปัจจัยภายนอกที่อาจเกิดขึ้นหรือไม่ก็ได้ และเมื่อต้องการอ้างถึงเหตุการณ์ที่อยู่ในแผนผังอื่น ๆ ซึ่งมีรายละเอียดเหมือนกัน จะเขียนแทนด้วยสามเหลี่ยม ( ) ส่วนสัญลักษณ์ที่ใช้เชื่อมต่อแต่ละเหตุการณ์เข้าด้วยกัน มี 2 แบบคือ แบบและ ( ) และ แบบหรือ ( ) เหตุการณ์ที่เชื่อมกันด้วย "และ" หมายถึงว่า จะต้องเกิดเหตุการณ์ที่เป็นสาเหตุย่อยทุกเหตุการณ์พร้อมกันจึงจะเกิดเหตุการณ์นั้นขึ้นได้ ซึ่งแตกต่างไปจากเหตุการณ์ที่เชื่อมด้วย "หรือ" ซึ่งหมายถึงว่า หากเกิดเหตุการณ์ที่เป็นสาเหตุย่อยเพียงเหตุการณ์เดียว ก็จะทำให้เกิดเหตุการณ์นั้นได้

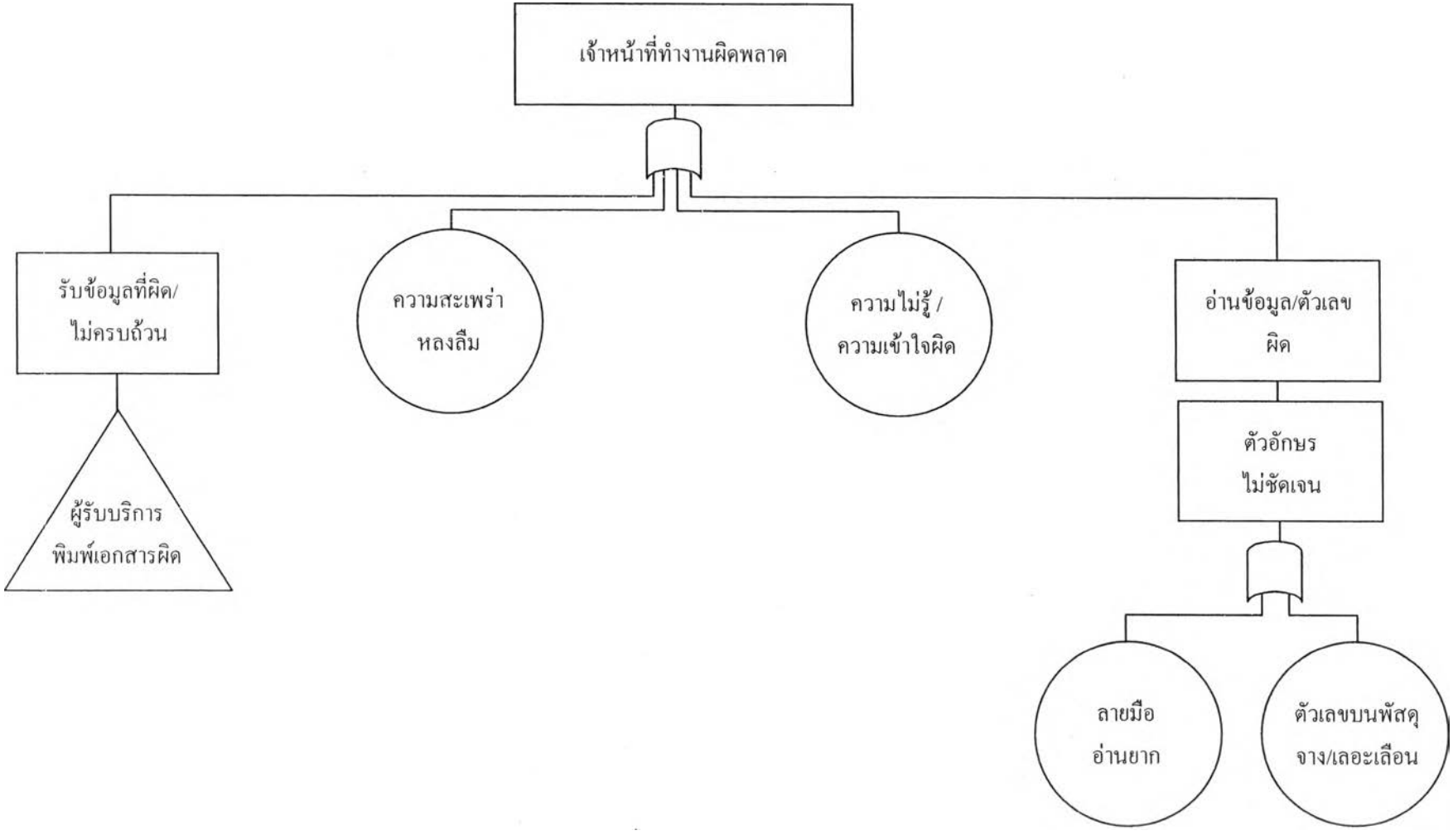
แผนผัง Fault Tree Diagram ของแต่ละความเสี่ยงนั้น แสดงได้ดังต่อไปนี้



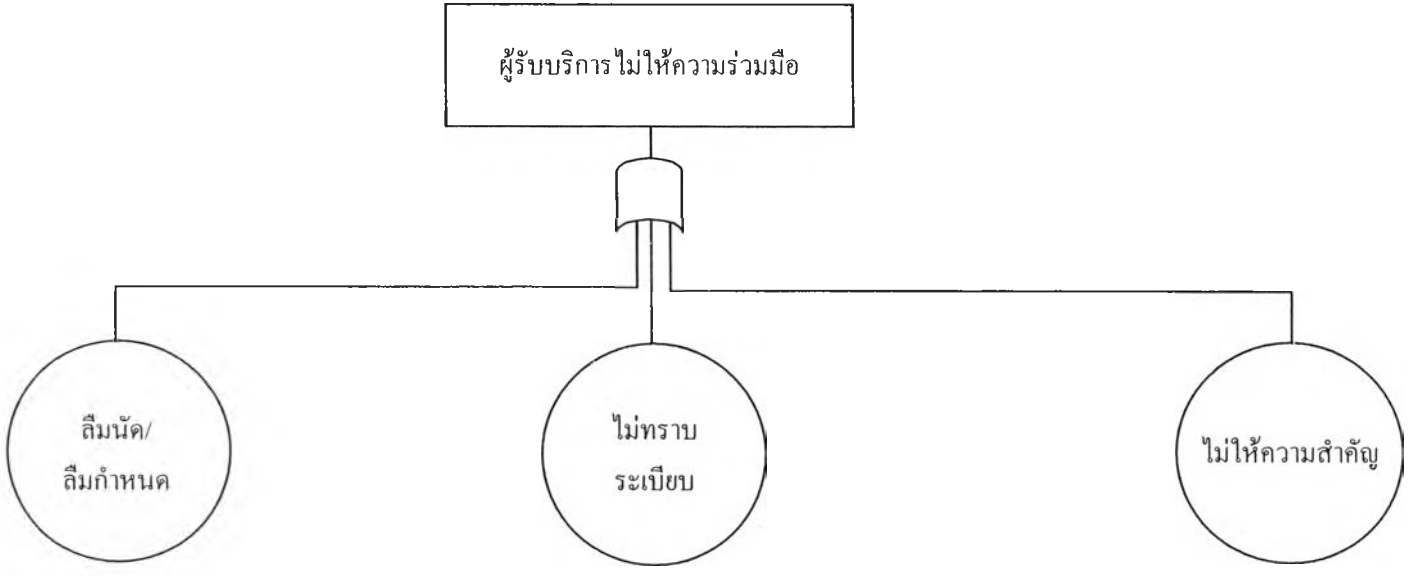
รูปที่ 7.1 Fault Tree Diagram สถานที่จัดเก็บพัสดุไม่เพียงพอ



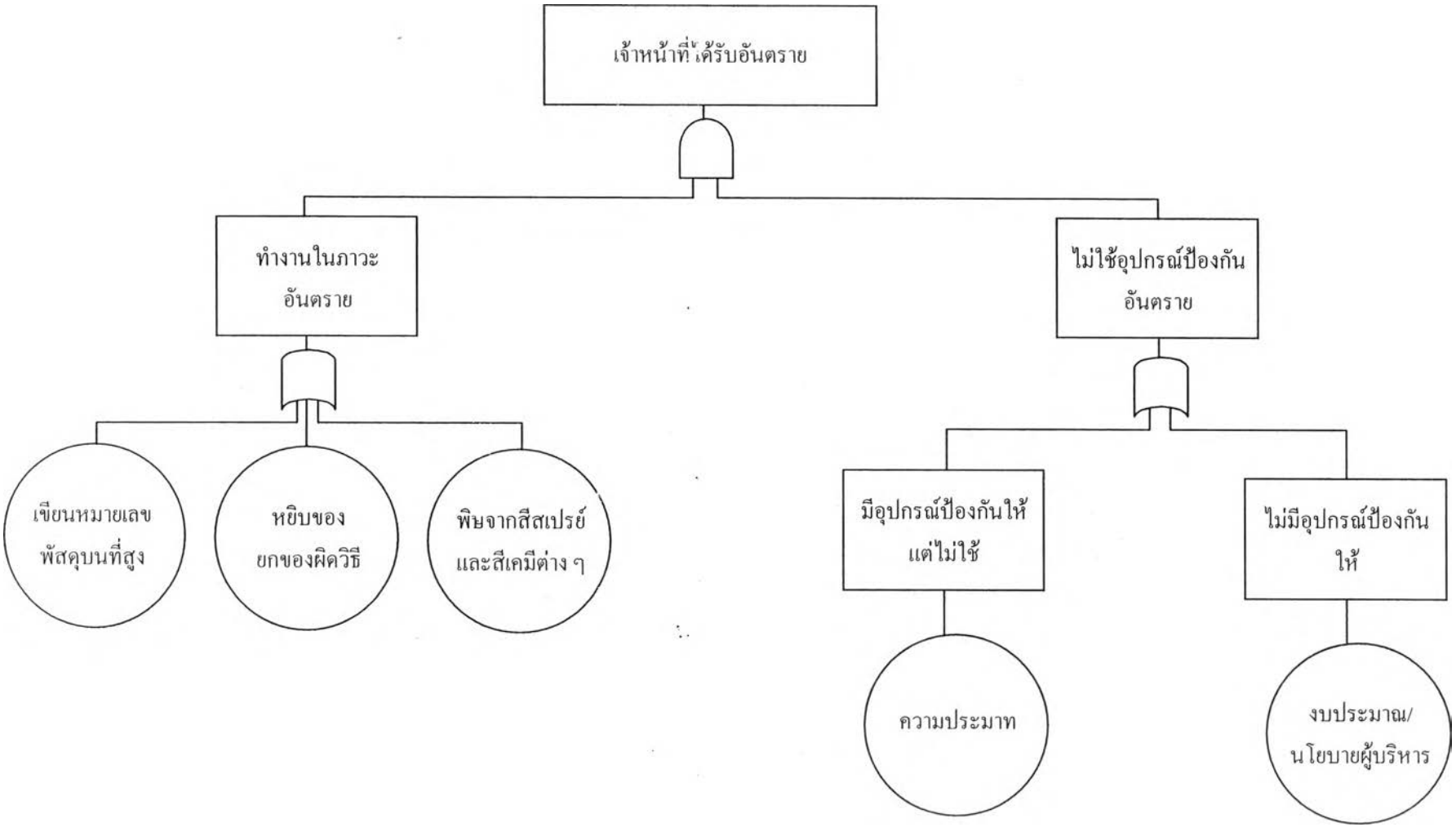
รูปที่ 7.2 Fault Tree Diagram เจ้าหน้าที่ทำงานไม่ทัน



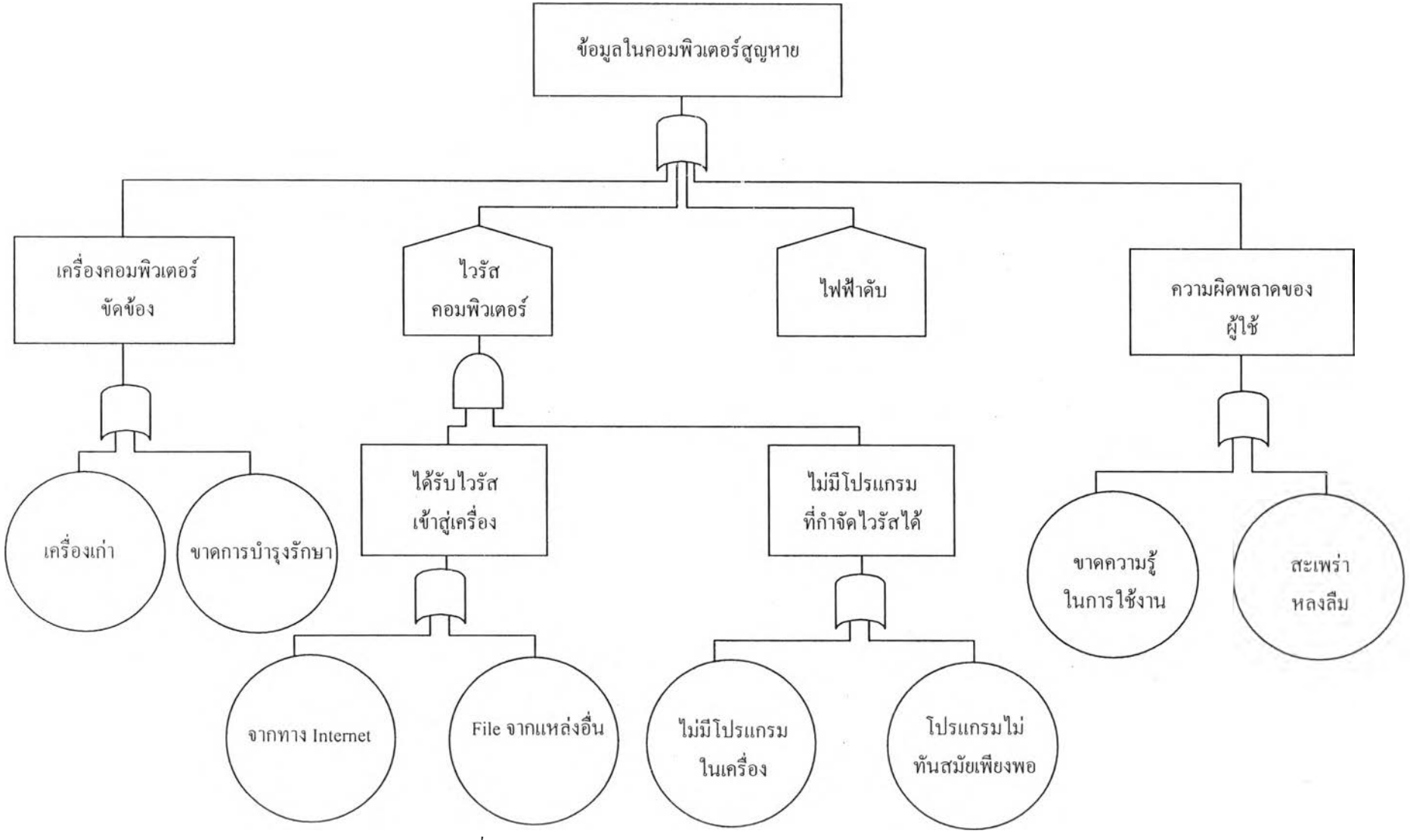
รูปที่ 7.3 Fault Tree Diagram เจ้าหน้าที่ทำงานผิดพลาด



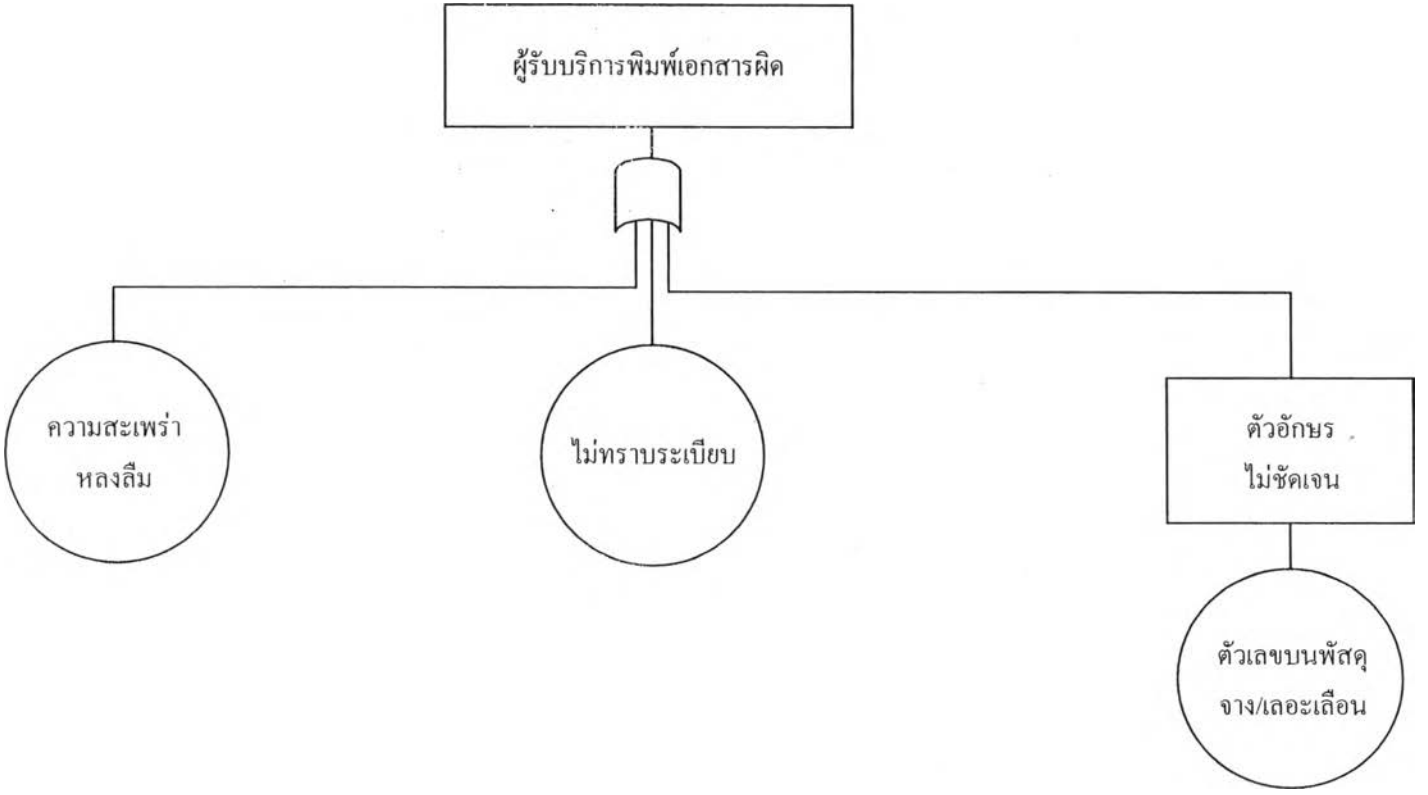
รูปที่ 7.4 Fault Tree Diagram ผู้รับบริการไม่ให้ความร่วมมือ



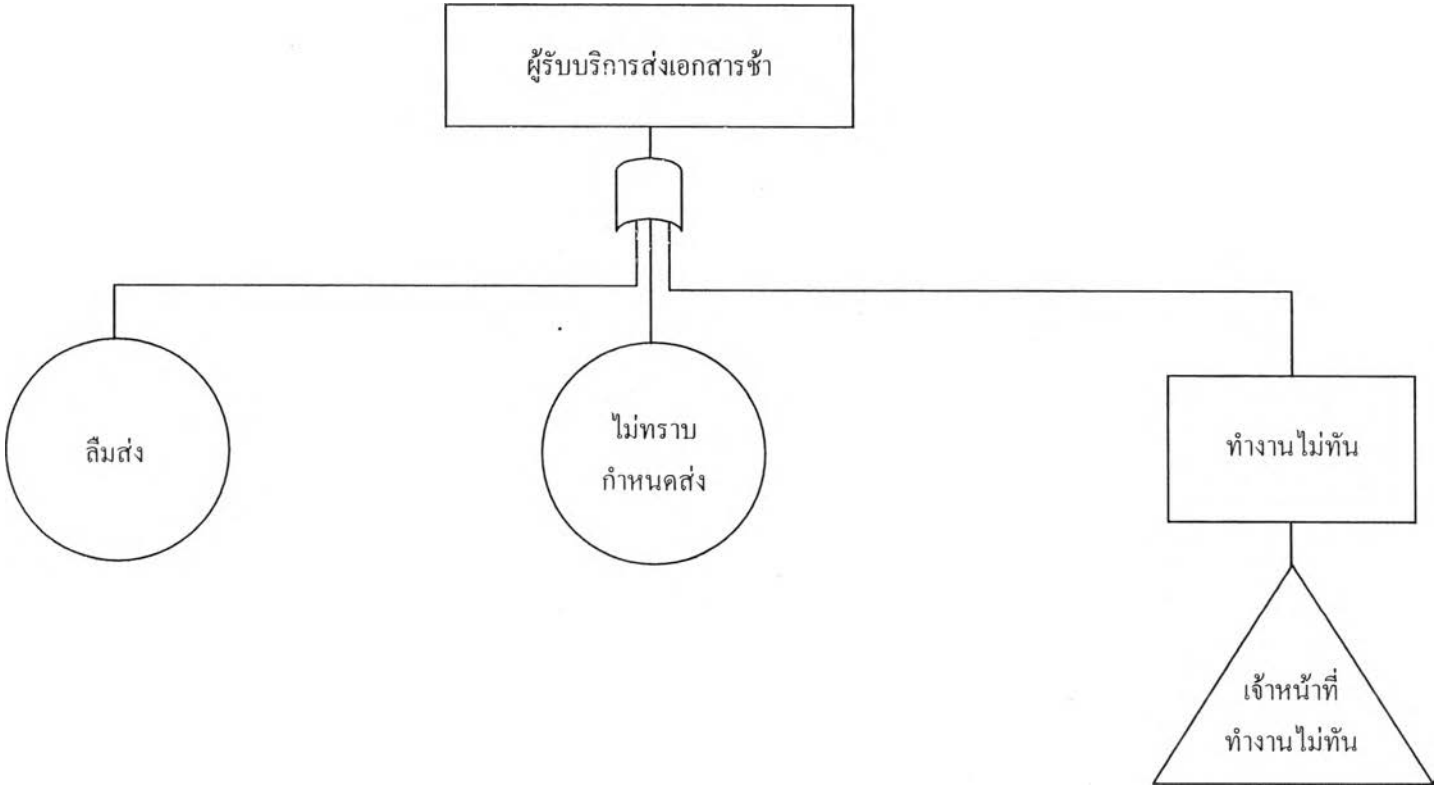
รูปที่ 7.5 Fault Tree Diagram เจ้าหน้าที่ได้รับอันตราย



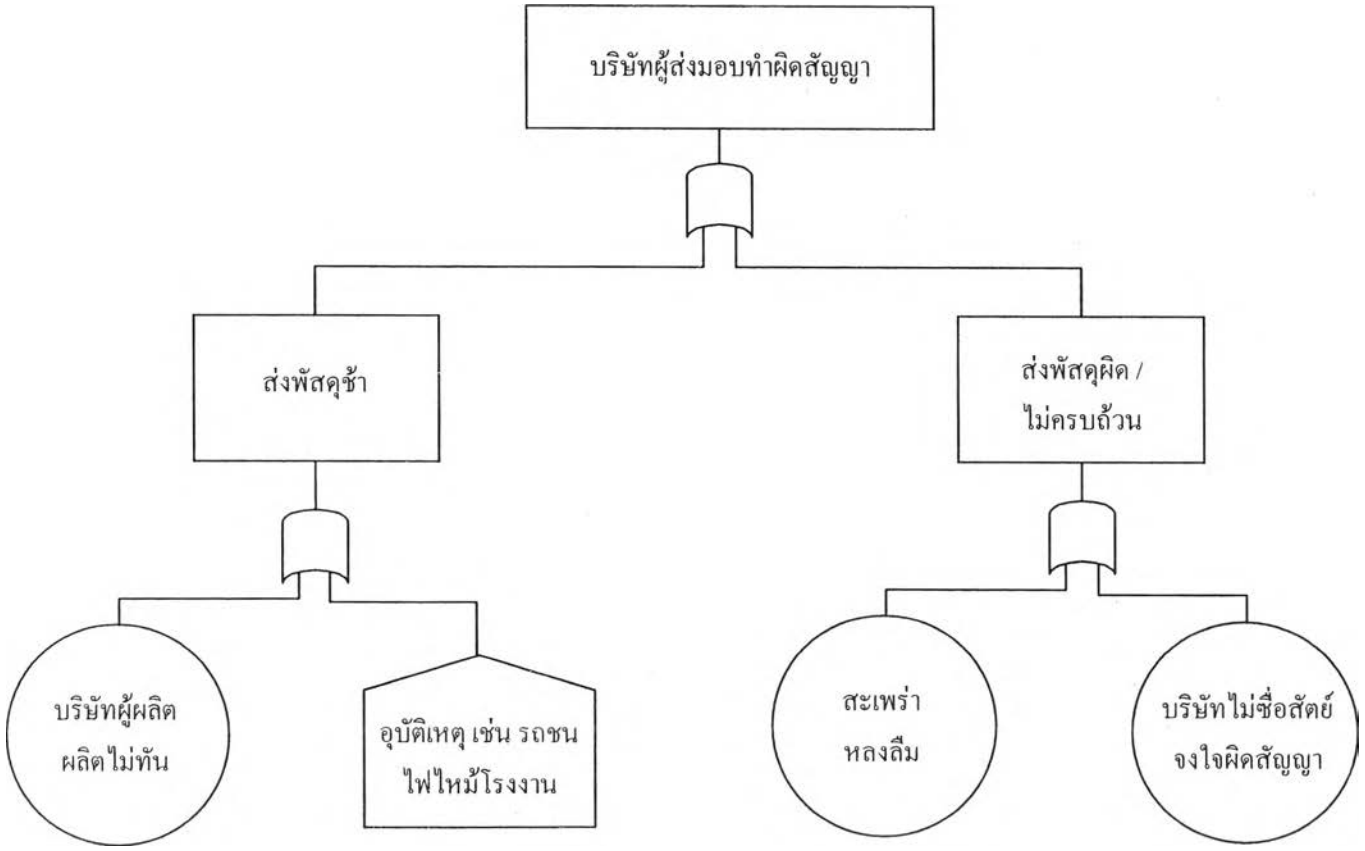
รูปที่ 7.6 Fault Tree Diagram ข้อมูลในคอมพิวเตอร์สูญหาย



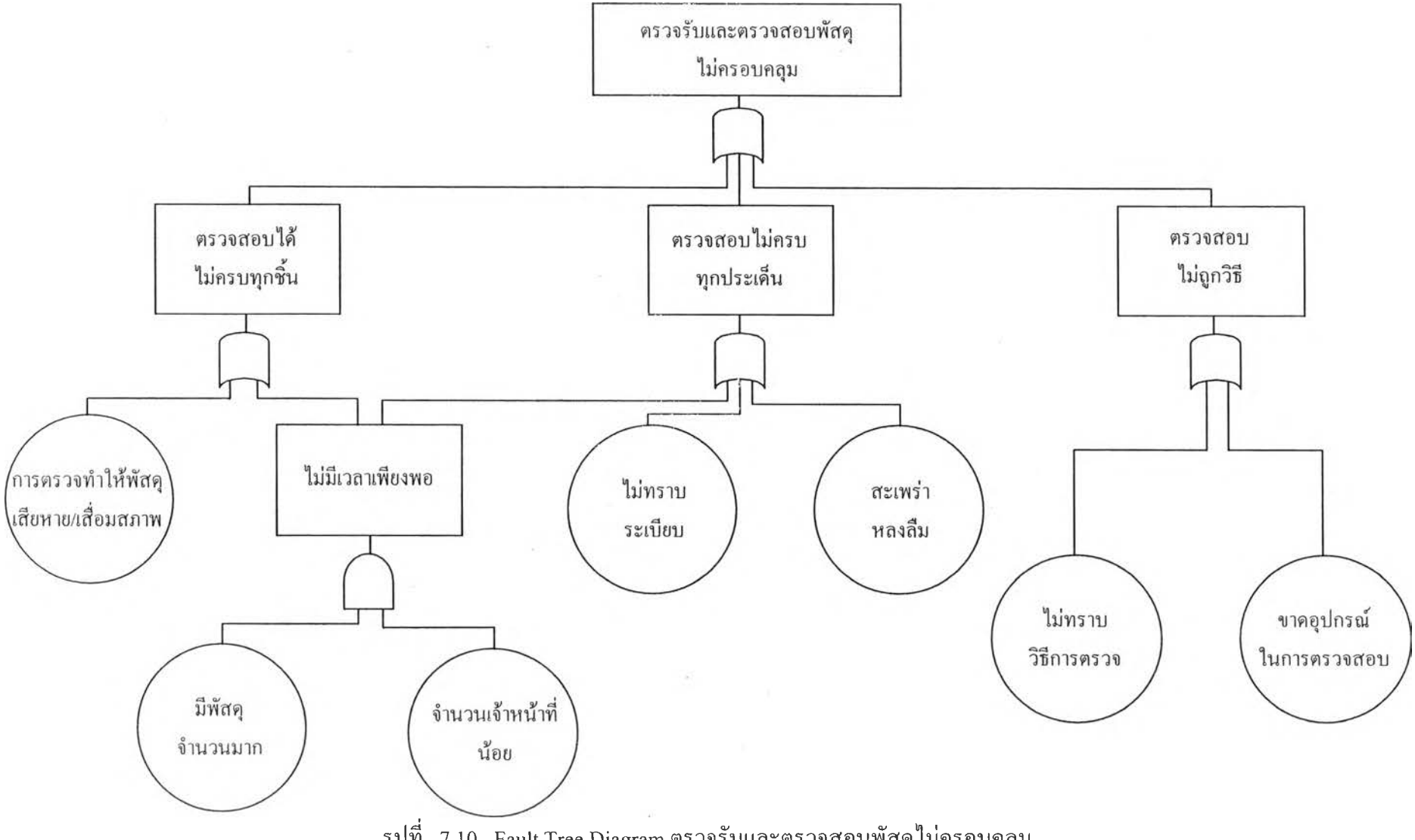
รูปที่ 7.7 Fault Tree Diagram ผู้รับบริการพิมพ์เอกสารผิด



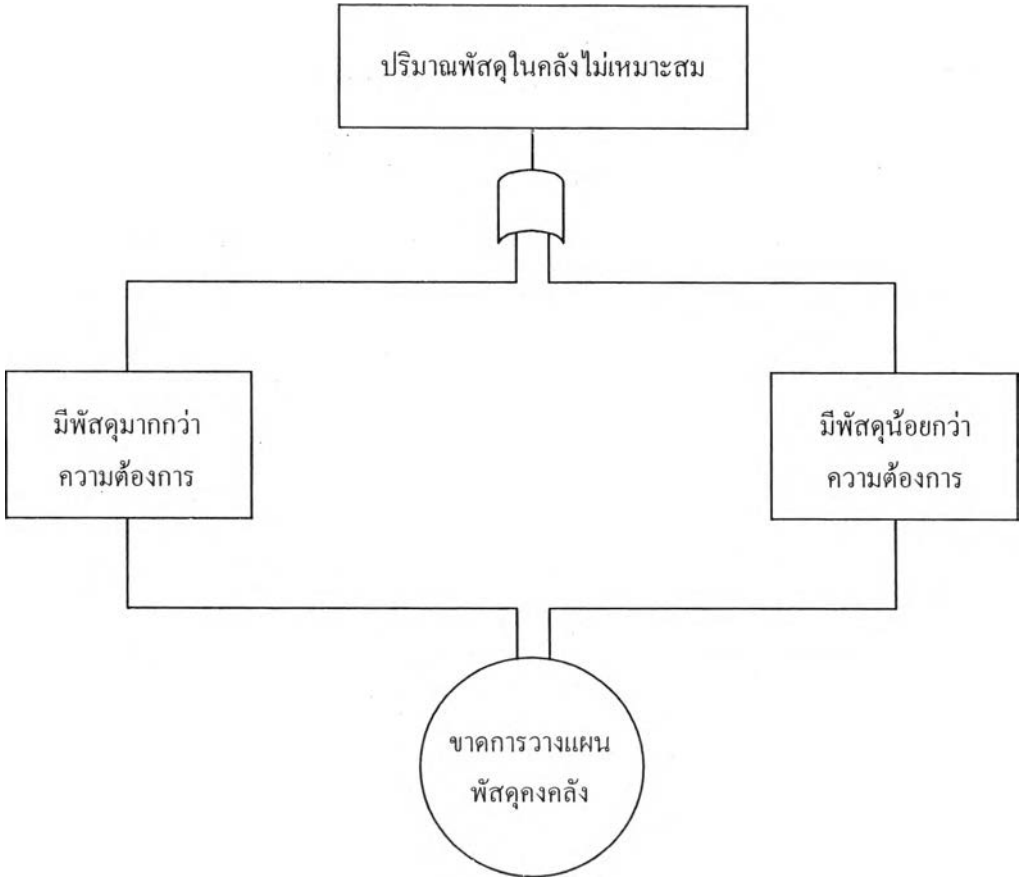
รูปที่ 7.8 Fault Tree Diagram ผู้รับบริการส่งเอกสารช้า



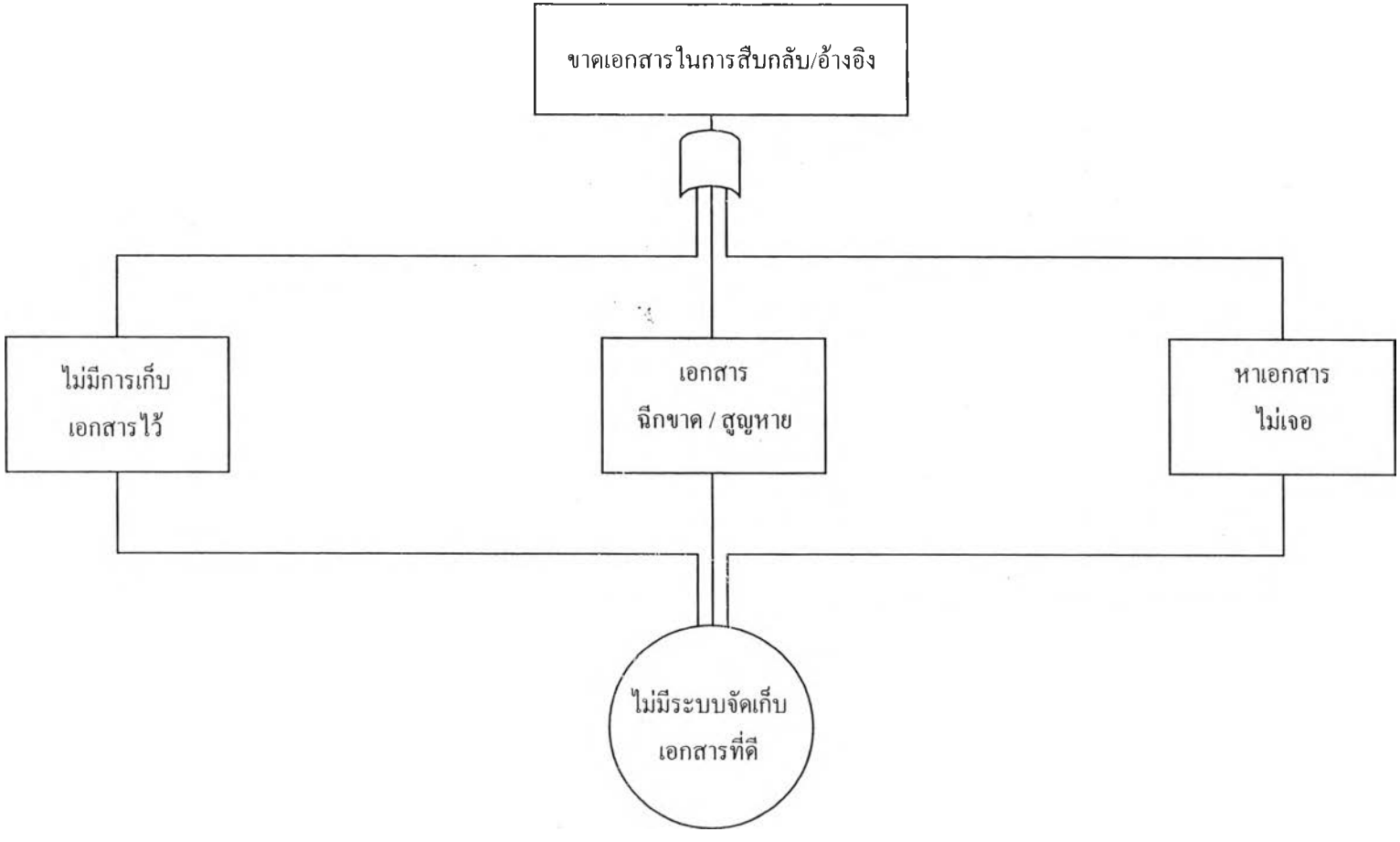
รูปที่ 7.9 Fault Tree Diagram บริษัทผู้ส่งมอบทำผิดสัญญา



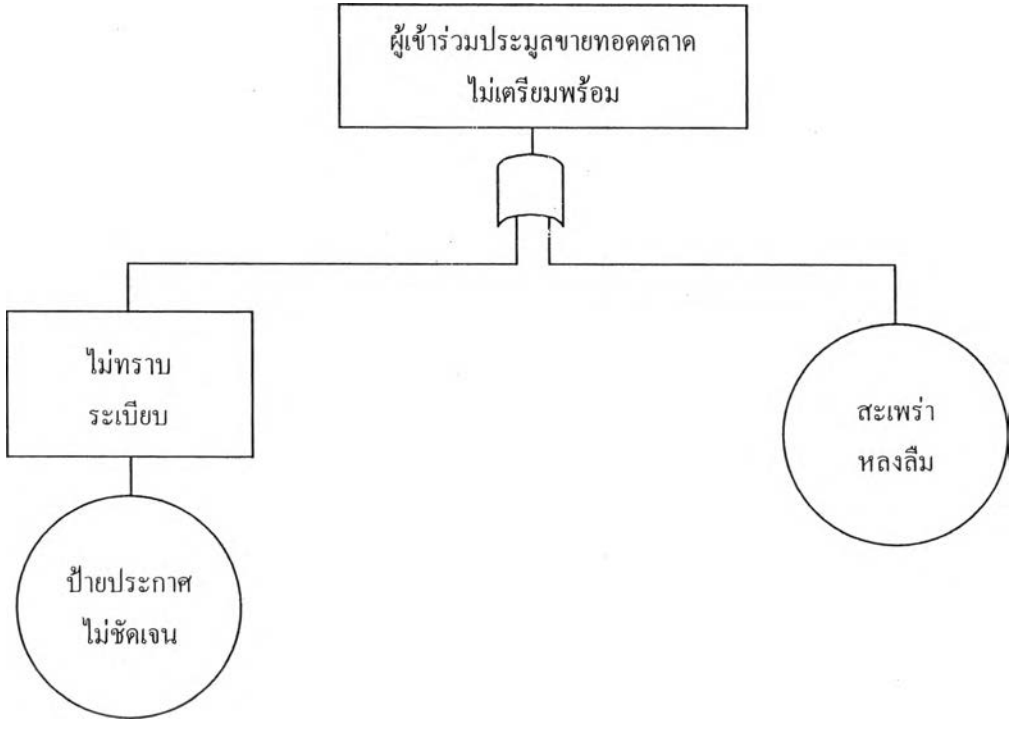
รูปที่ 7.10 Fault Tree Diagram ตรวจรับและตรวจสอบพัสดุไม่ครอบคลุม



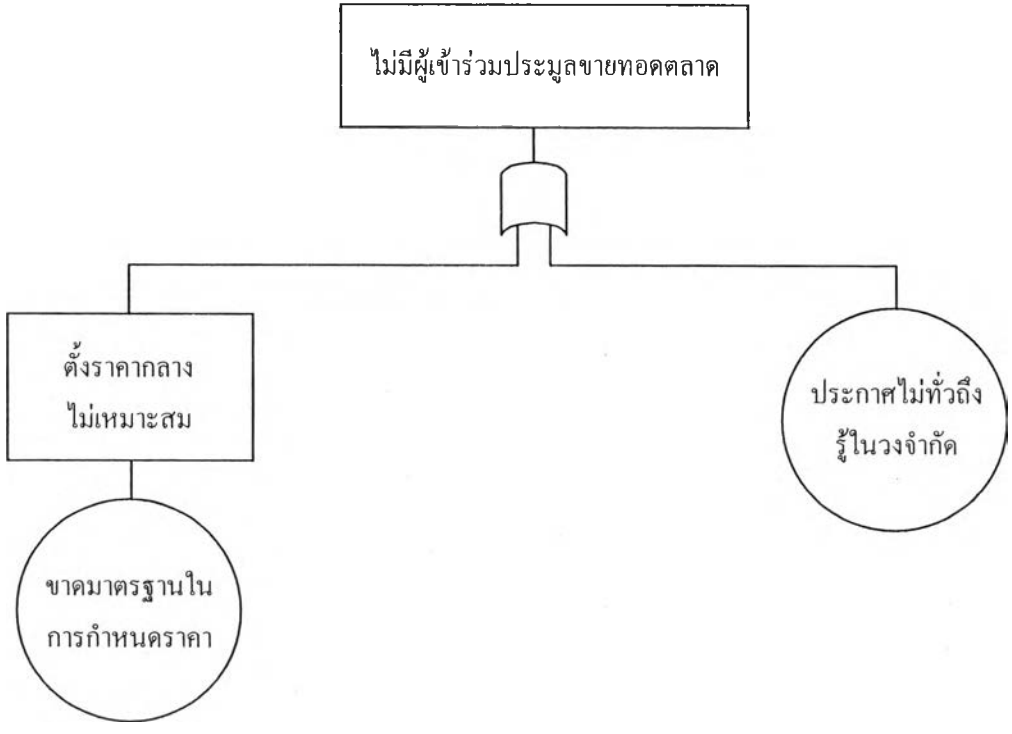
รูปที่ 7.11 Fault Tree Diagram ปริมาณพัสดุในคลังไม่เหมาะสม



รูปที่ 7.12 Fault Tree Diagram ขาดเอกสารในการสืบกลับ/อ้างอิง



รูปที่ 7.13 Fault Tree Diagram ผู้เข้าร่วมประมูลขายทอดตลาดไม่เตรียมพร้อม



รูปที่ 7.14 Fault Tree Diagram ไม่มีผู้เข้าร่วมประมูลขายทอดตลาด

7.2 การวิเคราะห์หาแผนจัดการความเสี่ยง

จาก Fault Tree Diagram ของความเสี่ยงทั้ง 14 ประเด็น ทำให้เราทราบว่าความเสี่ยงแต่ละประเด็นนั้นมีสาเหตุมาจากอะไรได้บ้าง เราจะนำสาเหตุที่เป็นสาเหตุพื้นฐานซึ่งเขียนอยู่ในสัญลักษณ์ วงกลม (◯) มาเป็นตัวตั้งในการวิเคราะห์หาแผนจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

เราได้ทราบมาจากบทที่ 2 ในส่วนของ การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) แล้วว่าการจัดการความเสี่ยงมีทั้งสิ้น 4 แบบ ด้วยกัน คือ

1. Take – การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)
2. Treat – การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Control)
3. Terminate – การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)
4. Transfer – การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Spreading)

(คำอธิบายและตัวอย่างของวิธีการจัดการความเสี่ยงแต่ละข้อ สามารถดูได้จากบทที่ 2)

ดังนั้น เพื่อให้ได้แผนจัดการความเสี่ยงที่มุ่งเน้นการจัดการที่สาเหตุพื้นฐาน และเพื่อให้คำนึงถึงวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เป็นไปได้อย่างครอบคลุมทั้ง 4 แบบ เราจะใช้ตารางดังรูปแบบตารางที่ 7.1 ในการวิเคราะห์หาแผนจัดการความเสี่ยง ดังนี้

ตารางที่ 7.1 การวิเคราะห์หาแผนจัดการความเสี่ยง

สาเหตุพื้นฐาน	**แผนจัดการความเสี่ยง**			
	Take **ยอมรับ**	**Treat** **ลด/ควบคุม**	**Terminate** **หลีกเลี่ยง**	**Transfer** **กระจาย**
1. สถานที่จัดเก็บพัสดุไม่เพียงพอ				
1.1 รับพัสดุเข้ามามาก	- กำหนดปริมาณรับคืนพัสดุไม่ให้มากเกินไป			
1.2 จำหน่ายพัสดุออกน้อย		- จำหน่ายพัสดุออกมากขึ้น		
1.3 ขาดงบประมาณและนโยบายสนับสนุน		-เสนอขอ งบประมาณจากผู้บริหาร		

ตารางที่ 7.1 การวิเคราะห์หาแผนจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

สาเหตุพื้นฐาน	แผนจัดการความเสี่ยง			
	Take ยอมรับ	**Treat** ลด/ควบคุม	**Terminate** หลีกเลี่ยง	**Transfer** กระจาย
2. เจ้าหน้าที่ทำงานไม่ทัน				
2.1 มีปริมาณงานมาก	-คำนวณรอบเวลาทำงานและกำหนดเวลาเสร็จ			
2.2 มีจำนวนเจ้าหน้าที่น้อย		-เพิ่มอัตราการทำงานและคิดค่าตอบแทน		
2.3 เจ้าหน้าที่ขาดงาน				-อบรมให้เจ้าหน้าที่ทำงานแทนกันได้หลายตำแหน่ง
2.4 เจ้าหน้าที่ขาดความรับผิดชอบ		-อบรมเรื่องความรับผิดชอบ -ประเมินผลงานให้คุณให้โทษ		
2.5 เจ้าหน้าที่ขาดทักษะ		-อบรมทักษะในการทำงาน -ประเมินผลงานให้คุณให้โทษ		
3. เจ้าหน้าที่ทำงานผิดพลาด				
3.1 ความสะเพร่า/หลงลืม		-ใช้ระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์		
3.2 ความไม่รู้/เข้าใจผิด		- อบรมความรับผิดชอบและทักษะการทำงาน		
3.3 ลายมืออ่านยาก			- กำหนดให้พิมพ์แทนการเขียน	
3.4 ตัวเลขบนพัสดุจาง/เลอะเลือน		-ตรวจสอบเลขให้ถูกต้องชัดเจน		

ตารางที่ 7.1 การวิเคราะห์หาแผนจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

สาเหตุพื้นฐาน	แผนจัดการความเสี่ยง			
	Take ยอมรับ	**Treat** ลด/ควบคุม	**Terminate** หลีกเลี่ยง	**Transfer** กระจาย
4. ผู้รับบริการไม่ให้ความร่วมมือ				
4.1 ลืมนัด/ลืมกำหนด		- ประชุมทำความเข้าใจ / กำหนดข้อตกลงร่วมกัน - การประเมินผลข้ามสายงาน		
4.2 ไม่ทราบระเบียบ				
4.3 ไม่ให้ความสำคัญ				
5. เจ้าหน้าที่ได้รับอันตราย				
5.1 เขียนหมายเลขพัสดุบนที่สูง			-เขียนหมายเลขพัสดุก่อนการติดตั้งทุกครั้ง	
5.2 หยิบของ/ยกของผิดวิธี		-จัดสภาวะการทำงานให้ปลอดภัย		
5.3 พิษจากสีสเปรย์และสีเคมี			-เปลี่ยนวิธีเขียนหมายเลขพัสดุให้ปลอดภัยมากขึ้น	
5.4 ความประมาท		-อบรมเจ้าหน้าที่เรื่องความปลอดภัย		
5.5ขาดงบประมาณ / นโยบายสนับสนุน		-ของบประมาณสนับสนุนเรื่องความปลอดภัย		
6. ข้อมูลในคอมพิวเตอร์สูญหาย				
6.1 เครื่องมีสภาพเก่า	-กำหนดอายุการใช้งานเครื่อง			
6.2 ขาดการบำรุงรักษาเครื่อง		-วางแผนการบำรุงรักษาเครื่อง		
6.3 ได้รับไวรัสจาก internet			-งดใช้ internet ที่ไม่จำเป็น	

ตารางที่ 7.1 การวิเคราะห์หาแผนจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

สาเหตุพื้นฐาน	แผนจัดการความเสี่ยง			
	Take ยอมรับ	**Treat** ลด/ควบคุม	**Terminate** หลีกเลี่ยง	**Transfer** กระจาย
6. ข้อมูลในคอมพิวเตอร์สูญหาย (ต่อ)				
6.4 ได้รับไวรัสจาก File อื่น				- ถ่ายข้อมูลสำรองใน Disk เป็นประจำ
6.5 ไม่มีโปรแกรมกำจัดไวรัสในเครื่อง		-ลงโปรแกรมกำจัดไวรัสและ Update สม่ำเสมอ		
6.6 โปรแกรมกำจัดไวรัสไม่ทันสมัยเพียงพอ				
6.7 ขาดความรู้ในการใช้งาน		-อบรมผู้ใช้เรื่องการใช้งานเบื้องต้น		
6.8 ความสะเพร่า/หลงลืม				-ถ่ายข้อมูลสำรองใน Disk เป็นประจำ
7. ผู้รับบริการพิมพ์เอกสารผิด				
7.1 ความสะเพร่า/หลงลืม		-ทำแบบฟอร์มให้พิมพ์ส่งเป็นมาตรฐาน		
7.2 ไม่ทราบระเบียบ		-อบรมผู้รับบริการเรื่องระเบียบต่างๆ		
7.3 ตัวเลขบนพัสดุจาง/เลอะเลือน		-ตรวจสอบและควบคุมเลขบนพัสดุให้ถูกต้องชัดเจน		
8. ผู้รับบริการส่งเอกสารช้า				
8.1 ลืมส่ง		-ทำความเข้าใจ / กำหนดข้อตกลงร่วมกัน - ประเมินผลข้ามสายงาน		
8.2 ไม่ทราบกำหนดส่ง				

ตารางที่ 7.1 การวิเคราะห์หาแผนจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

สาเหตุพื้นฐาน	แผนจัดการความเสี่ยง			
	Take ยอมรับ	**Treat** ลด/ควบคุม	**Terminate** หลีกเลี่ยง	**Transfer** กระจาย
9. บริษัทผู้ส่งมอบทำผิดสัญญา				
9.1 บริษัทผู้ผลิต ผลิตไม่ทัน	-เก็บข้อมูลและแฟ้มประวัติแต่ละบริษัท			-ทำสัญญาปรับเมื่อส่งช้า / ส่งผิด / ส่งไม่ครบถ้วน
9.2 ความสะเพร่า / หลงลืม				
9.3 บริษัทไม่ซื่อสัตย์ จงใจผิดสัญญา				
10. ตรวจรับและตรวจสอบพัสดุไม่ครอบคลุม				
10.1 การตรวจทำให้พัสดุเสียหาย / เสื่อมสภาพ	-สุ่มตรวจตามมาตรฐาน			
10.2 มีพัสดุจำนวนมาก		- เพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่ในการตรวจ		
10.3 มีเจ้าหน้าที่จำนวนน้อย				
10.4 ไม่ทราบระเบียบในการตรวจรับ/ตรวจสอบ		-ทำ Check sheet / List หัวข้อในการตรวจ		
10.5 ความสะเพร่า / หลงลืม				
10.6 ไม่ทราบวิธีการตรวจ				-ให้ผู้เชี่ยวชาญร่วมตรวจรับ / ตรวจสอบด้วย
10.7 ขาดอุปกรณ์ในการตรวจสอบ				
11. ปริมาณพัสดุในคลังไม่เหมาะสม				
11.1 ขาดการวางแผนพัสดุคงคลัง		-จัดทำระบบพัสดุคงคลัง		
12. ขาดเอกสารในการสืบกลับ/อ้างอิง				
12.1 ไม่มีระบบจัดเก็บเอกสารที่ดี		-จัดทำระบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน		
13. ผู้เข้าร่วมประมูลขายทอดตลาดไม่เตรียมพร้อม				
13.1 ป้ายประกาศไม่ชัดเจน		-ทำป้ายให้ชัดเจนอ่านง่าย เน้นจุดสำคัญ		
13.1 ความสะเพร่า/หลงลืม				

ตารางที่ 7.1 การวิเคราะห์หาแผนจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

สาเหตุพื้นฐาน	แผนจัดการความเสี่ยง			
	Take ยอมรับ	**Treat** ลด/ควบคุม	**Terminate** หลีกเลี่ยง	**Transfer** กระจาย
14. ไม่มีผู้เข้าร่วมการประมูลขายทอดตลาด				
14.1 ขาดมาตรฐานในการกำหนดราคา		-จัดทำมาตรฐานในการกำหนดราคากลาง		
14.2 ประกาศไม่ทั่วถึงรู้ในวงจำกัด		-เพิ่มช่องทางประกาศการประมูลขายทอดตลาด		

7.3 การประเมินความเหมาะสมของแผนจัดการความเสี่ยง

เมื่อเราทำการวิเคราะห์หาแผนจัดการความเสี่ยงได้แล้ว เราจะพบว่ามีแผนจัดการความเสี่ยงเป็นจำนวนมาก ซึ่งเราไม่จำเป็นจะต้องกระทำทุกแผนนั้น เนื่องจากทำให้เกิดความสิ้นเปลืองและอาจไม่คุ้มค่ากับผลลัพธ์ที่ได้ และจาก Fault Tree Diagram เราจะเห็นได้ว่า บางสาเหตุของความเสี่ยงนั้นเชื่อมกันด้วยเครื่องหมาย “และ” (∩) ซึ่งหมายถึงว่า จะต้องเกิดเหตุการณ์ที่เป็นสาเหตุย่อยด้านล่างพร้อมกันทั้งหมดจึงจะทำให้เกิดความเสี่ยงด้านบนได้ ดังนั้น หากเราเลือกจัดการที่สาเหตุใดสาเหตุหนึ่งแล้ว ก็อาจไม่จำเป็นต้องทำแผนจัดการความเสี่ยงในสาเหตุอื่นที่เชื่อมกันด้วย “และ” อีกก็ได้

เราจะใช้การประเมินความเหมาะสมของแผน ช่วยในการตัดสินใจว่าแผนจัดการความเสี่ยงใดควรเลือกมาทำบ้างโดยการให้คะแนนตั้งแต่ 1 - 5 ตามลักษณะของแผนแต่ละแผน ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการประเมินความเหมาะสมของแผนไว้ 4 ปัจจัย ด้วยกัน กล่าวคือ

1. ความมีประสิทธิภาพของแผน

หมายถึง ความสามารถของแผนในการที่จะป้องกัน แก้ไข เฝ้าระวัง ควบคุม หรือลดความรุนแรงของความเสี่ยงได้ โดยแผนใดที่สามารถใช้แล้วได้ผลดี ก็จะได้รับคะแนนสูง

2. ระยะเวลาในการดำเนินการ

แผนจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมนั้น นอกจากประสิทธิภาพในการป้องกันหรือลดความรุนแรงของความเสี่ยงแล้ว ควรจะใช้เวลาดำเนินการเพื่อจะให้เห็นผลสั้น แผนจัดการความเสี่ยงที่ต้องใช้เวลาดำเนินการนานกว่าจะเห็นผลจะได้คะแนนน้อย เพราะทำให้เสียเวลา ได้ผลช้า ไม่เหมาะที่จะนำมาปฏิบัติเท่าใดนัก

3. ความเป็นไปได้ในการจัดทำแผน

ผู้ทำการประเมินควรจะคำนึงถึงความเป็นจริงจากสถานะขององค์กร หรือจากสภาพแวดล้อมในการทำงานด้วยว่า แผนจัดการความเสี่ยงใดมีความเป็นไปได้ในการจัดทำหรือไม่เพียงใด แผนที่ต้องลงทุนสูง ใช้งบประมาณมาก หรือขัดกับนโยบายหลักขององค์กร ย่อมมีคะแนนความเป็นไปได้ในการจัดทำต่ำกว่าแผนที่ผู้บริหารให้ความสนับสนุน และใช้งบประมาณน้อย

4. ผลกระทบกับการทำงาน

ผลกระทบที่เกิดจากแผนจัดการความเสี่ยง ก็เป็นสิ่งสำคัญที่เราควรคำนึงถึงก่อนเลือกแผนมาปฏิบัติ เนื่องจากหากทำตามแผนจัดการความเสี่ยงแล้วทำให้การทำงานในส่วนอื่น ๆ หยุดชะงัก เสียหาย ก็อาจจะไม่คุ้มค่าที่จะทำแผนนั้น ๆ ดังนั้น แผนจัดการความเสี่ยงที่ดีควรจะไม่มีผลกระทบกับการทำงานในปัจจุบันจึงจะได้รับคะแนนสูง

เกณฑ์การให้คะแนนเพื่อประเมินความเหมาะสมของแผนทั้ง 4 ปัจจัยนั้น กำหนดไว้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 7.2 การกำหนดระดับคะแนน ประสิทธิภาพของแผน

ระดับคะแนน	ประสิทธิภาพ	ความหมาย
1	น้อยมาก	แผนจัดการความเสี่ยงแทบจะไม่สามารถป้องกันหรือลดความรุนแรงของความเสี่ยงได้เลย
2	น้อย	แผนจัดการความเสี่ยงสามารถป้องกันหรือลดความรุนแรงของความเสี่ยงได้เล็กน้อย
3	ปานกลาง	แผนจัดการความเสี่ยงสามารถป้องกันหรือลดความรุนแรงของความเสี่ยงลงได้พอสมควร
4	มาก	แผนจัดการความเสี่ยงสามารถป้องกันหรือลดความรุนแรงของความเสี่ยงได้อย่างเห็นผล
5	มากที่สุด	แผนจัดการความเสี่ยงสามารถป้องกันหรือลดความรุนแรงของความเสี่ยงลงได้เกือบทั้งหมด

ตารางที่ 7.3 การกำหนดระดับคะแนน ระยะเวลาในการดำเนินการ

ระดับคะแนน	ระยะเวลา	ความหมาย
1	นานมาก	ต้องใช้เวลายาวนานมาก กว่าจะเห็นผล
2	นาน	ต้องดำเนินการเป็นเวลานาน จึงจะเห็นผล
3	ปานกลาง	ใช้เวลาดำเนินการนานพอสมควร จึงจะเห็นผล
4	เร็ว	ใช้เวลาดำเนินการสั้น เห็นผลเร็ว
5	เร็วมาก	ใช้เวลาดำเนินการสั้นมาก เห็นผลเกือบจะในทันที

ตารางที่ 7.4 การกำหนดระดับคะแนน ความเป็นไปได้ในการจัดทำแผน

ระดับคะแนน	ความเป็นไปได้	ความหมาย
1	น้อยมาก	แทบจะทำไม่ได้เลย ใช้งบประมาณสูงมาก
2	น้อย	มีโอกาสทำได้ยาก ใช้งบประมาณสูง
3	ปานกลาง	สามารถทำได้ หากมีงบประมาณเพียงพอ
4	สูง	สามารถทำได้ค่อนข้างแน่นอน ใช้งบประมาณน้อย
5	สูงมาก	สามารถลงมือทำได้ทันที โดยไม่ต้องใช้งบประมาณ

ตารางที่ 7.5 การกำหนดระดับคะแนน ผลกระทบกับการทำงาน

ระดับคะแนน	ผลกระทบ	ความหมาย
1	สูงมาก	มีผลกระทบทำให้งานหยุดชะงัก เสียหาย
2	สูง	มีผลกระทบทำให้งานล่าช้า
3	ปานกลาง	มีผลกระทบทำให้งานยุ่งยากขึ้นพอสมควร
4	น้อย	มีผลกระทบบางประการกับงาน แต่ไม่รุนแรง
5	น้อยมาก	ไม่มีผลกระทบใด ๆ สามารถทำงานได้อย่างปรกติ

จากนั้นจะให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในสายงานทุกท่านร่วมทำการประเมินความเหมาะสมของแผนโดยใช้แบบสอบถาม (ดูตัวอย่างแบบสอบถามได้ในภาคผนวก จ.)

7.4 ผลการประเมินความเหมาะสมของแผนจัดการความเสี่ยง

คะแนนที่ได้จากแบบสอบถามนั้น จะใช้หลักการเดียวกันกับการประเมินความเสี่ยง คือ จะหาค่าฐานนิยม (Mode) เป็นตัวแทนของคะแนนในแต่ละปัจจัย แต่เนื่องจากมีปัจจัยในการประเมินมากถึง 4 ปัจจัยด้วยกัน การรวมคะแนนจะกระทำโดยการบวกค่าตัวแทนคะแนนแต่ละปัจจัยเข้าด้วยกัน แทนการนำมาคูณกันซึ่งจะทำให้ได้ตัวเลขสูงจนเกินไป

ผลการประเมินแผนจัดการความเสี่ยงแต่ละแผน แสดงได้ดังตารางที่ 7.6

ตารางที่ 7.6 คะแนนจากการประเมินความเหมาะสมของแผน

ข้อ	ความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยง	ค่าฐานนิยม				คะแนนรวม
			ประสิทธิภาพ	เวลาดำเนินการ	ความเป็นไปได้	ผลกระทบ	
1	สถานที่จัดเก็บพัสดุไม่เพียงพอ	เสนอของบประมาณจากผู้บริหาร	2	2	1	5	10
		จำหน่ายพัสดุออกมากขึ้น	4	3	4	4	15
		กำหนดปริมาณรับพัสดุคืนไม่ให้มากเกินไป	3	3	2	2	10
2	เจ้าหน้าที่ทำงานไม่ทัน	คำนวณรอบเวลาทำงานและกำหนดเวลาเสร็จ	4	4	3	4	15
		เพิ่มอัตราการทำงานและคิดค่าตอบแทน	3	3	2	4	12
		อบรมให้เจ้าหน้าที่ทำงานแทนกันได้หลายตำแหน่ง	3	3	4	3	13
		การอบรมเรื่องความรับผิดชอบและทักษะในการทำงาน	5	3	4	5	17
		ประเมินผลงานและให้คุณให้โทษ	4	3	3	3	13

ตารางที่ 7.6 คะแนนจากการประเมินความเหมาะสมของแผน (ต่อ)

ข้อ	ความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยง	ค่าฐานนิยม				คะแนนรวม
			ประสิทธิภาพ	เวลาดำเนินการ	ความเป็นไปได้	ผลกระทบ	
3	เจ้าหน้าที่ทำงานผิดพลาด	ใช้ระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์	4	3	2	5	14
		การอบรมเรื่องความรับผิดชอบและทักษะในการทำงาน	4	3	4	3	14
		กำหนดให้พิมพ์เอกสารแทนการเขียน	4	4	4	5	17
		ตรวจสอบและควบคุมหมายเลขบนพัสดุให้ถูกต้องชัดเจน	4	4	4	4	16
4	ผู้รับบริการไม่ให้ความร่วมมือ	ประชุมทำความเข้าใจ/ข้อตกลงร่วมกัน	4	3	3	5	15
		การประเมินผลข้ามสายงาน	3	3	4	5	15
5	เจ้าหน้าที่ได้รับอันตราย	กำหนดให้เขียนหมายเลขพัสดุก่อนติดตั้งทุกครั้ง	4	4	3	4	15
		จัดสภาวะแวดล้อมในการทำงานให้ปลอดภัย	4	5	2	5	16
		เปลี่ยนวิธีเขียนหมายเลขพัสดุให้ปลอดภัยมากขึ้น	5	4	3	4	16
		อบรมเจ้าหน้าที่เรื่องความปลอดภัย	4	4	5	4	17
		ของบประมาณสนับสนุนเรื่องความปลอดภัย	3	3	4	5	15

ตารางที่ 7.6 คะแนนจากการประเมินความเหมาะสมของแผน (ต่อ)

ข้อ	ความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยง	ค่าฐานนิยม				คะแนนรวม
			ประสิทธิภาพ	เวลาดำเนินการ	ความเป็นไปได้	ผลกระทบ	
6	ข้อมูลในคอมพิวเตอร์สูญหาย	กำหนดอายุการใช้งานคอมพิวเตอร์	5	3	3	4	15
		วางแผนการบำรุงรักษาคอมพิวเตอร์	4	4	2	4	14
		งดการใช้ internet ที่ไม่จำเป็น (ลดการติดไวรัส)	5	4	3	5	17
		ถ่ายข้อมูลเก็บสำรองไว้ในแผ่น Disk เป็นประจำ	5	4	4	4	17
		ลงโปรแกรมกำจัดไวรัสทุกเครื่องและ Update สม่ำเสมอ	4	5	4	5	18
		อบรมให้เจ้าหน้าที่ใช้คอมพิวเตอร์อย่างถูกต้องและแก้ปัญหาเบื้องต้นได้	5	4	3	4	16
7	ผู้รับบริการพิมพ์เอกสารผิด	ทำแบบฟอร์มให้กรอกหรือพิมพ์ส่งเป็นมาตรฐานเดียวกัน	4	4	4	4	16
		อบรมผู้รับบริการเรื่องระเบียบต่าง ๆ	3	3	3	4	13
		ตรวจสอบและควบคุมหมายเลขบนพัสดุให้ถูกต้องชัดเจน	4	4	4	4	16
8	ผู้รับบริการส่งเอกสารช้า	ประชุมทำความเข้าใจ กำหนดข้อตกลงร่วมกัน	3	4	4	4	15
		การประเมินผลข้ามสายงาน	3	4	4	4	15
9	บริษัทผู้ส่งมอบทำผิดสัญญา	ทำสัญญาปรับเงินเมื่อส่งช้าหรือส่งผิด/ไม่ครบถ้วน	5	5	4	4	18
		เก็บข้อมูลและประวัติแต่ละบริษัท	4	3	3	5	15

ตารางที่ 7.6 คะแนนจากการประเมินความเหมาะสมของแผน (ต่อ)

ข้อ	ความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยง	ค่าฐานนิยม				คะแนนรวม
			ประสิทธิภาพ	เวลาดำเนินการ	ความเป็นไปได้	ผลกระทบ	
10	ตรวจรับและตรวจสอบพัสดุไม่ครอบคลุม	วางแผนการสุ่มตรวจตามมาตรฐาน	4	3	3	3	13
		เพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่ในการตรวจ	3	3	3	4	13
		จัดทำ Check sheet หรือ List หัวข้อในการตรวจ	4	4	4	4	16
		ให้ผู้เชี่ยวชาญร่วมตรวจรับ / ตรวจสอบด้วย	4	4	4	4	16
11	ปริมาณพัสดุในคลังไม่เหมาะสม	จัดทำระบบพัสดุคงคลัง	4	3	3	4	14
12	ขาดเอกสารในการสืบกลับ/อ้างอิง	ทำระบบจัดเก็บเอกสารให้เป็นมาตรฐาน	4	4	3	3	14
13	ผู้เข้าร่วมประมูลขายทอดตลาดไม่เตรียมพร้อม	ทำป้ายประกาศให้ชัดเจน อ่านง่าย เน้นจุดสำคัญ	4	4	4	4	16
14	ไม่มีผู้เข้าร่วมการประมูลขายทอดตลาด	เพิ่มช่องทางประกาศการประมูล	4	4	4	4	16
		จัดทำมาตรฐานในการกำหนดราคากลาง	4	4	3	4	15

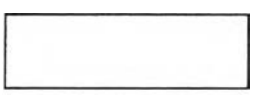
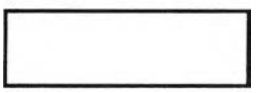
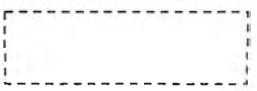
7.5 การคัดเลือกแผนจัดการความเสี่ยงเพื่อนำไปปฏิบัติ

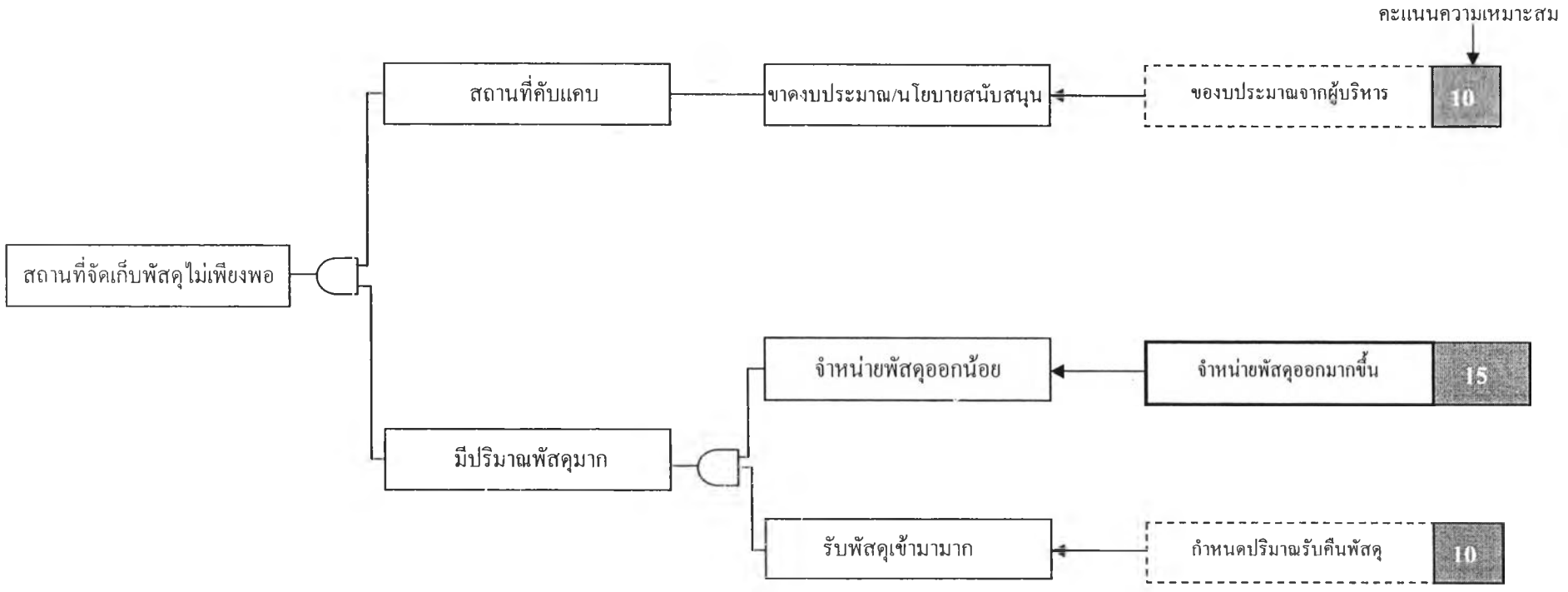
การคัดเลือกแผนเพื่อนำไปปฏิบัติจริงนั้น เราจะกลับไปพิจารณาจาก Fault Tree Diagram อีกครั้ง โดยใช้หลักในการพิจารณาดังนี้

- หากสาเหตุใดเชื่อมกันด้วย "หรือ" หมายความว่า สาเหตุใดเพียงสาเหตุเดียว ก็สามารถทำให้เกิดความเสี่ยงขึ้นได้ ดังนั้นเราควรจะทำทุกแผนจัดการความเสี่ยง
- หากสาเหตุใดเชื่อมกันด้วย "และ" หมายความว่า ต้องเกิดสาเหตุเหล่านั้นขึ้นพร้อมกันจึงจะเกิดความเสี่ยง ดังนั้น เราจะเลือกจัดการเพียงสาเหตุใดสาเหตุหนึ่งก็เพียงพอเพื่อเป็นการประหยัดทรัพยากร โดยให้เลือกปฏิบัติแผนจัดการความเสี่ยงที่มีคะแนนรวมจากแบบสอบถามมากกว่า เพราะเป็นแผนที่มีประสิทธิภาพมากกว่า ใช้เวลาน้อย มีความเป็นไปได้สูง และมีผลกระทบต่อการทำงานน้อย นั่นเอง

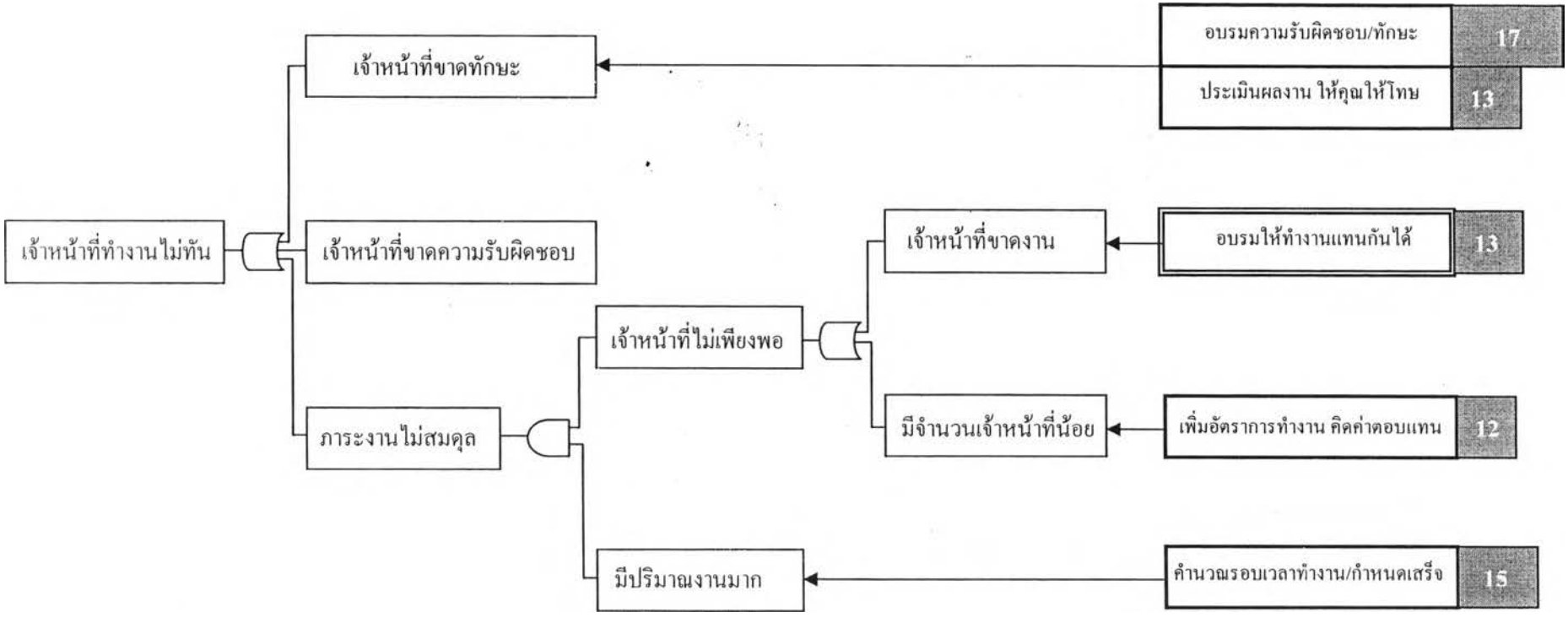
อย่างไรก็ตาม คะแนนจากแบบสอบถามสามารถใช้เป็นตัวกำหนดในเบื้องต้นได้เท่านั้น เรายังคงต้องอาศัยการประชุมร่วมกันอีกครั้ง เพื่อดูว่าแผนใดบ้างที่ได้ปฏิบัติอยู่แล้ว หรือแผนใดบ้างที่ได้คะแนนสูงหรือต่ำกว่าความเป็นจริง เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามอาจเข้าใจผิด หรือมีความลำเอียงในการให้คะแนนได้ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทุกท่านในหน่วยงานได้แสดงความคิดเห็น และตกลงกันด้วยเหตุผลอีกครั้ง ตามหลักวิธี Delphi (Paul Goodwin and George Wright, 2000: 307) เพื่อความพอใจของทุกฝ่ายซึ่งจะต้องเป็นผู้ปฏิบัติตามแผนแต่ละแผนนั้นต่อไป

ผลคะแนนจากแบบสอบถามและข้อสรุปจากการประชุมร่วมกัน สามารถแสดงในแผนผัง Tree Diagram หรือ System Diagram ของความเสี่ยงแต่ละประเด็นได้ดังรูปที่ 7.15 ถึง รูปที่ 7.28 โดยขอใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

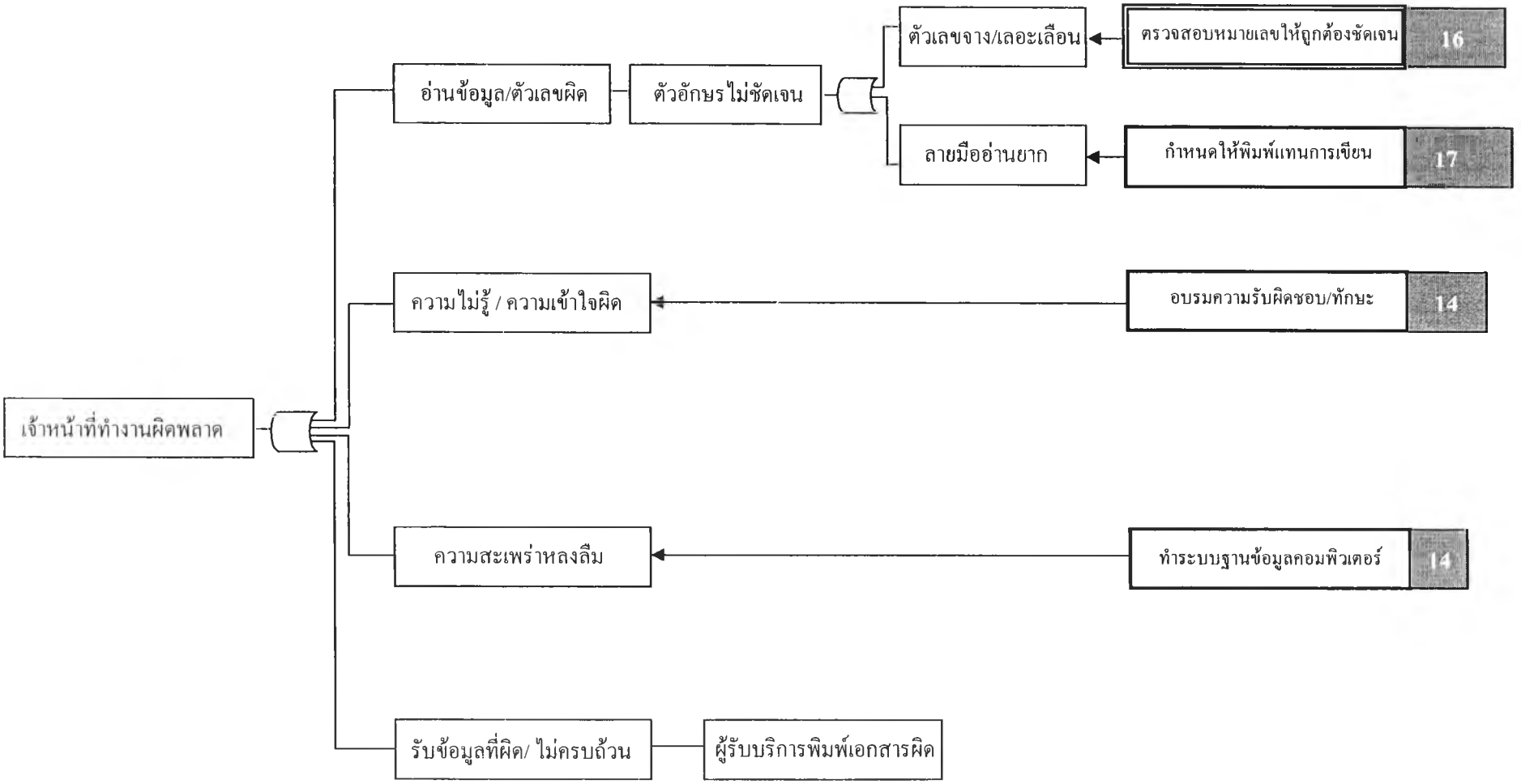
สัญลักษณ์	ความหมาย
	ความเสี่ยง, สาเหตุความเสี่ยง
	แผนจัดการความเสี่ยงที่เลือกปฏิบัติ
	แผนจัดการความเสี่ยงที่ไม่เลือกปฏิบัติ
	แผนจัดการความเสี่ยงที่ปฏิบัติอยู่แล้ว



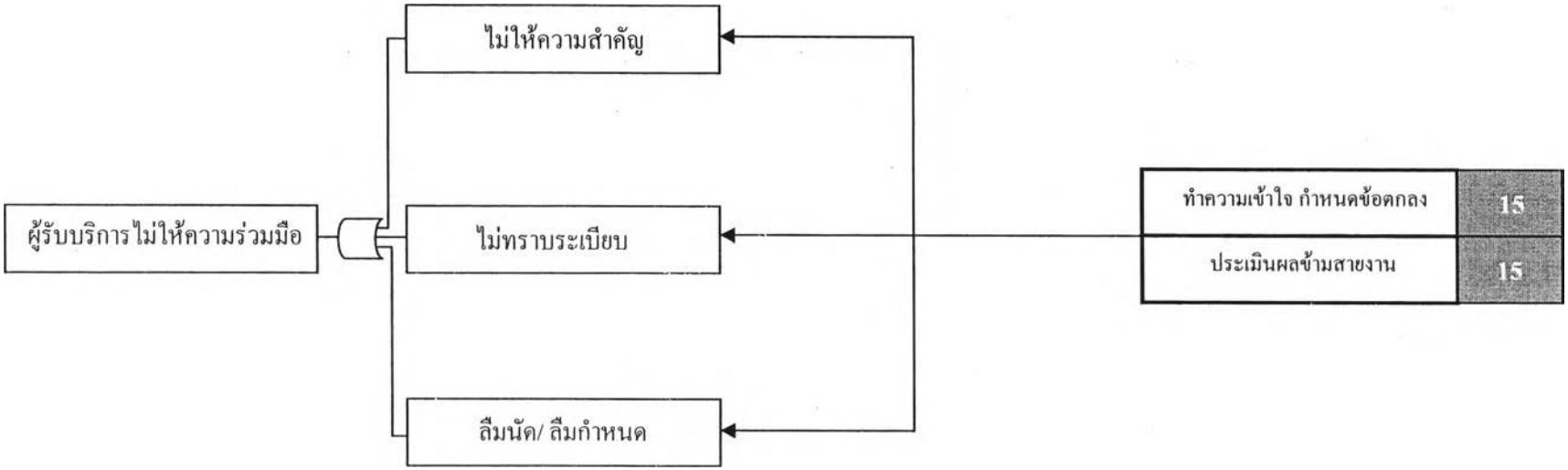
รูปที่ 7.15 System Diagram และแผนจัดการความเสี่ยง สถานที่จัดเก็บพัสดุไม่เพียงพอ



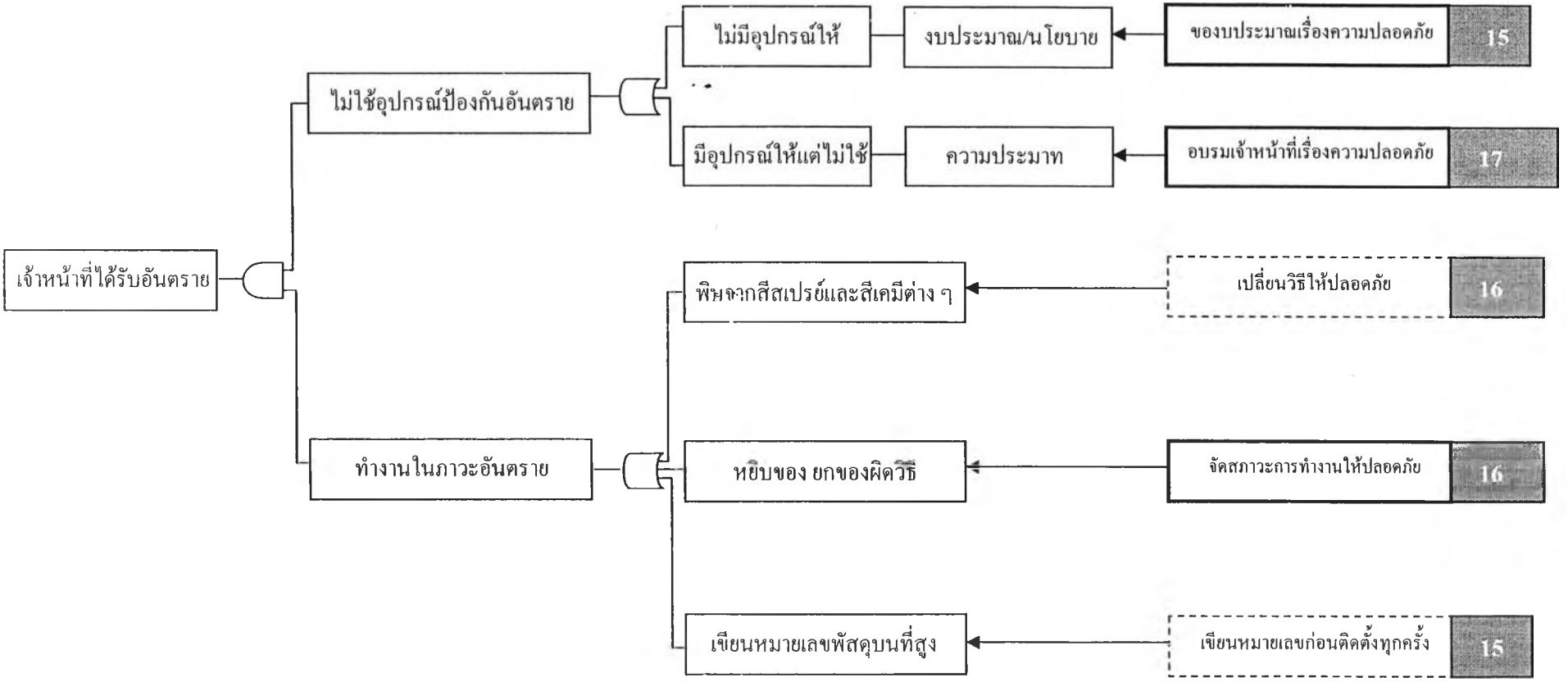
รูปที่ 7.16 System Diagram และแผนจัดการความเสี่ยง เจ้าหน้าที่ทำงานไม่ทัน



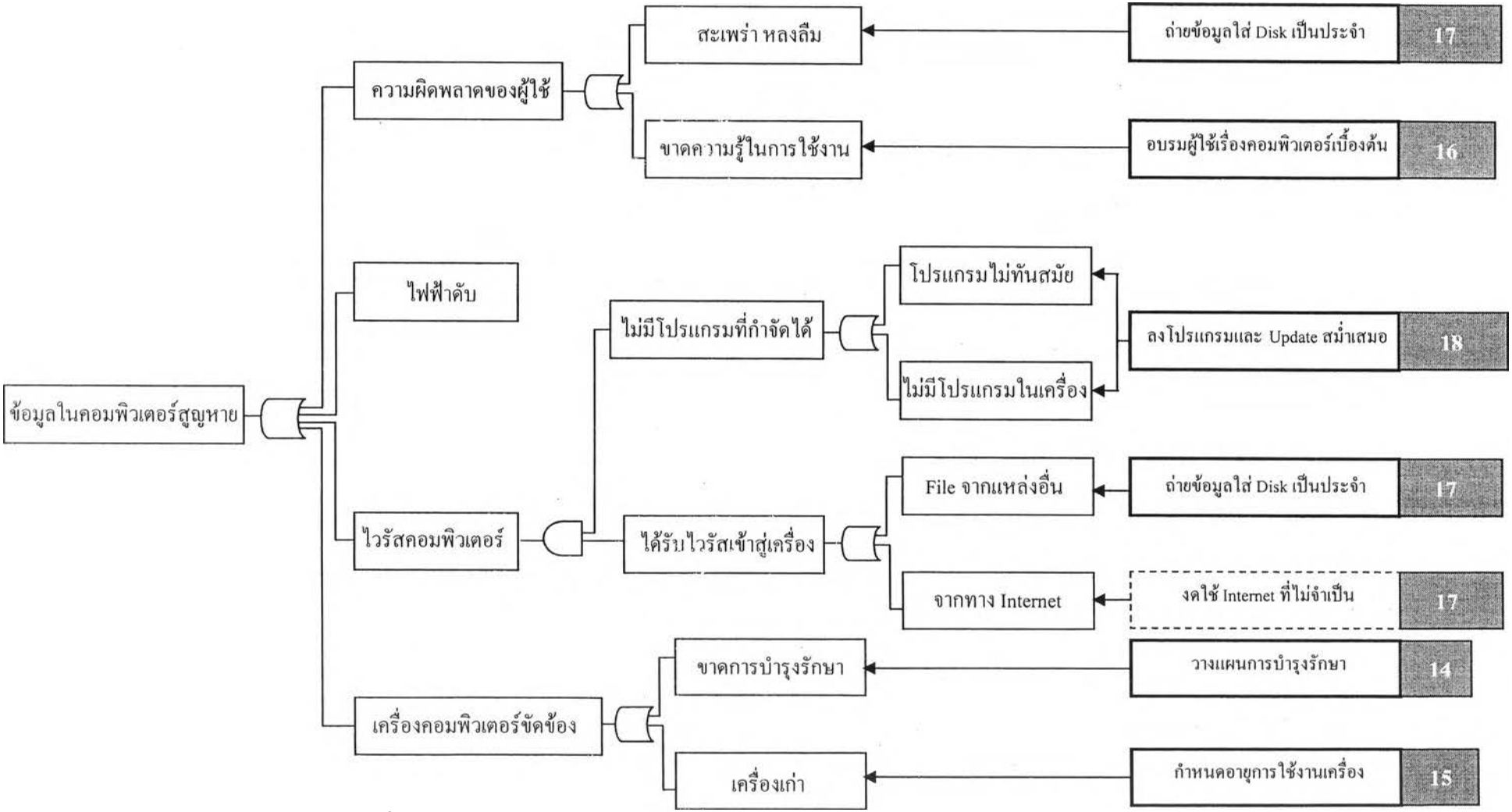
รูปที่ 7.17 System Diagram และแผนจัดการความเสี่ยง เจ้าหน้าที่ทำงานผิดพลาด



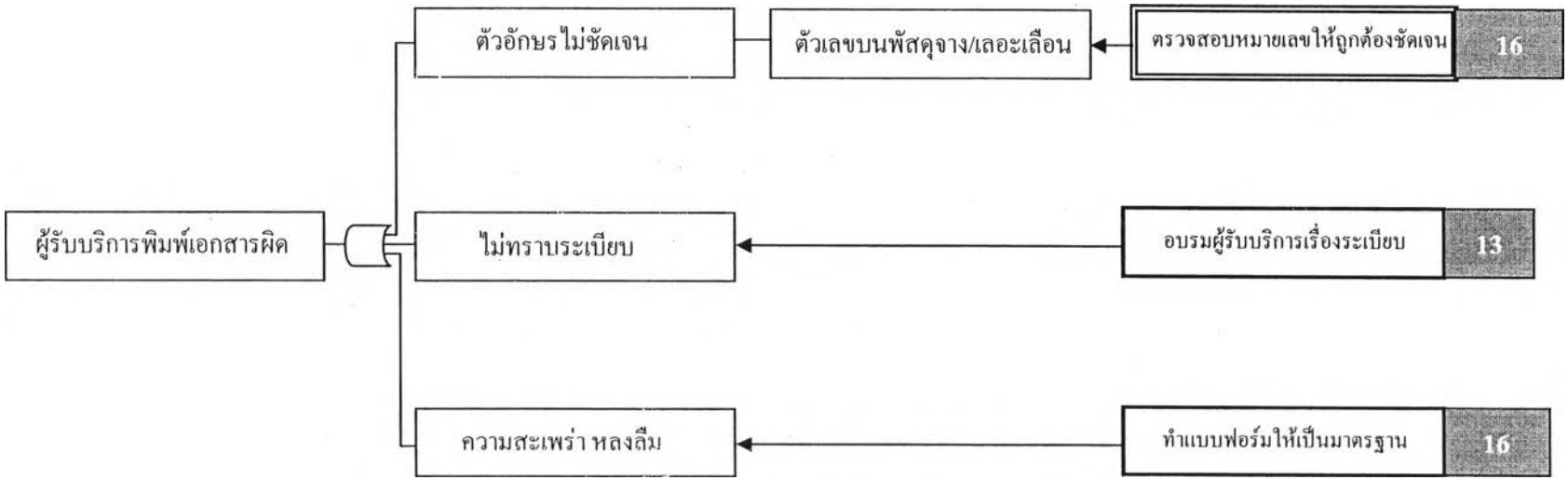
รูปที่ 7.18 System Diagram และแผนจัดการความเสี่ยง ผู้รับบริการไม่ให้ความร่วมมือ



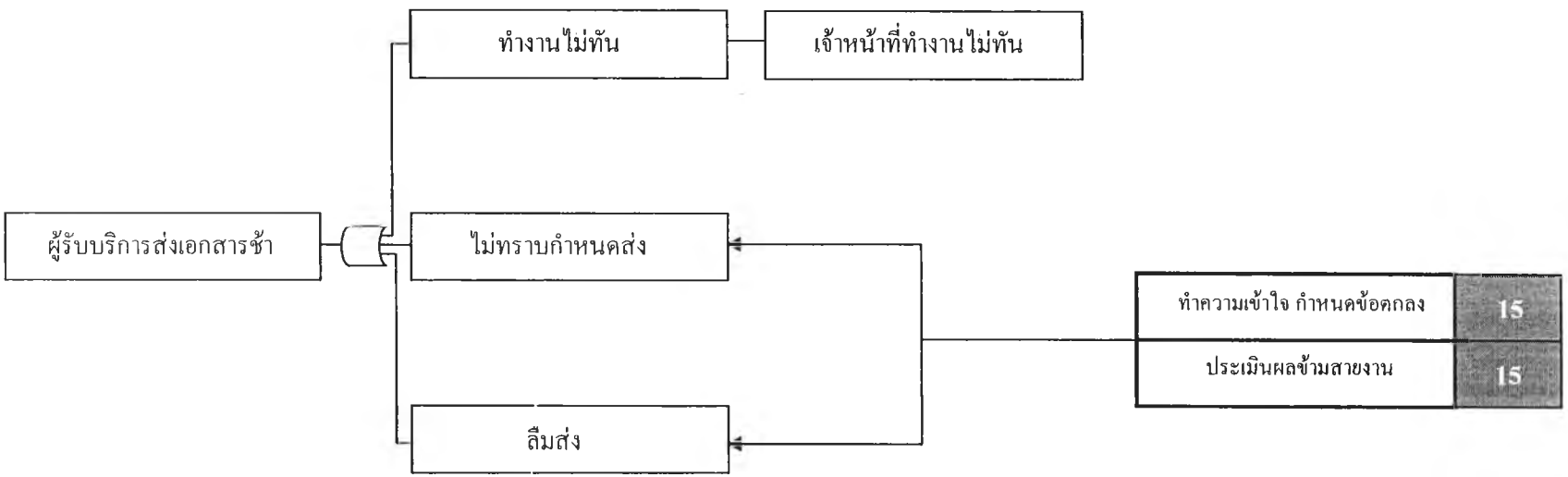
รูปที่ 7.19 System Diagram และแผนจัดการความเสี่ยง เจ้าหน้าที่ได้รับอันตราย



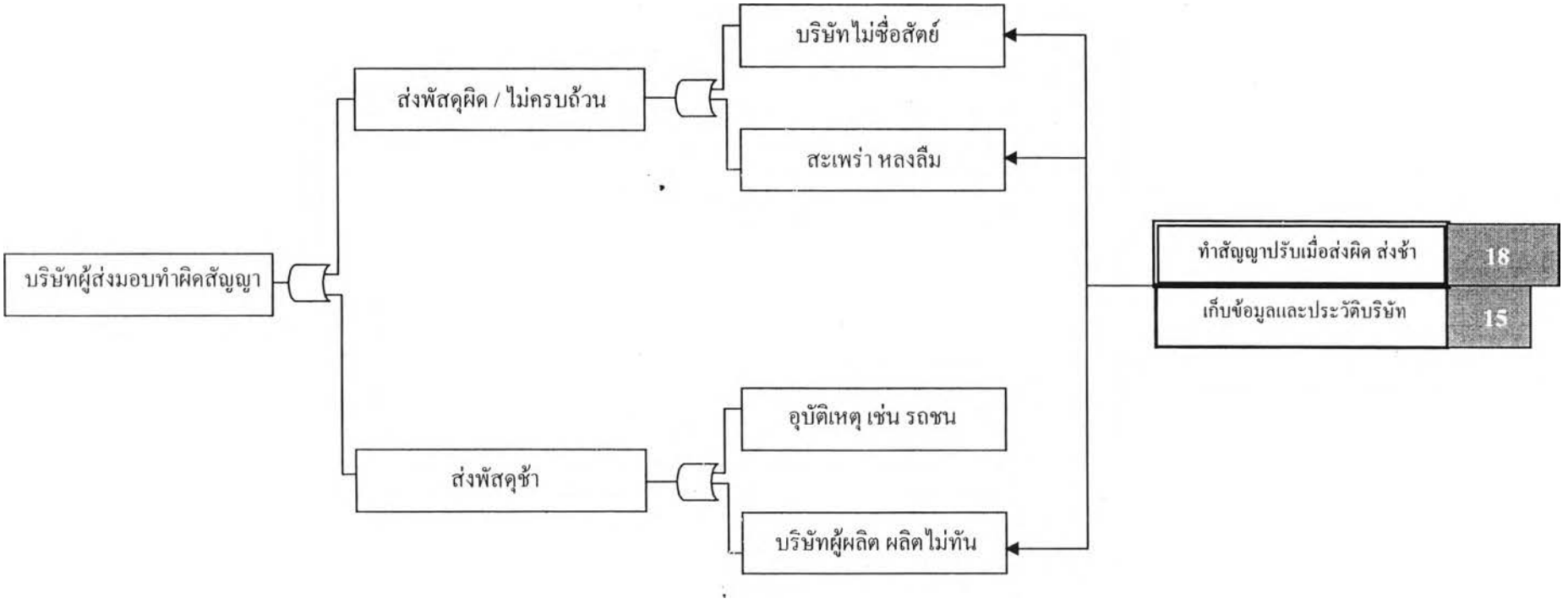
รูปที่ 7.20 System Diagram และแผนจัดการความเสี่ยง ข้อมูลในคอมพิวเตอร์สูญหาย



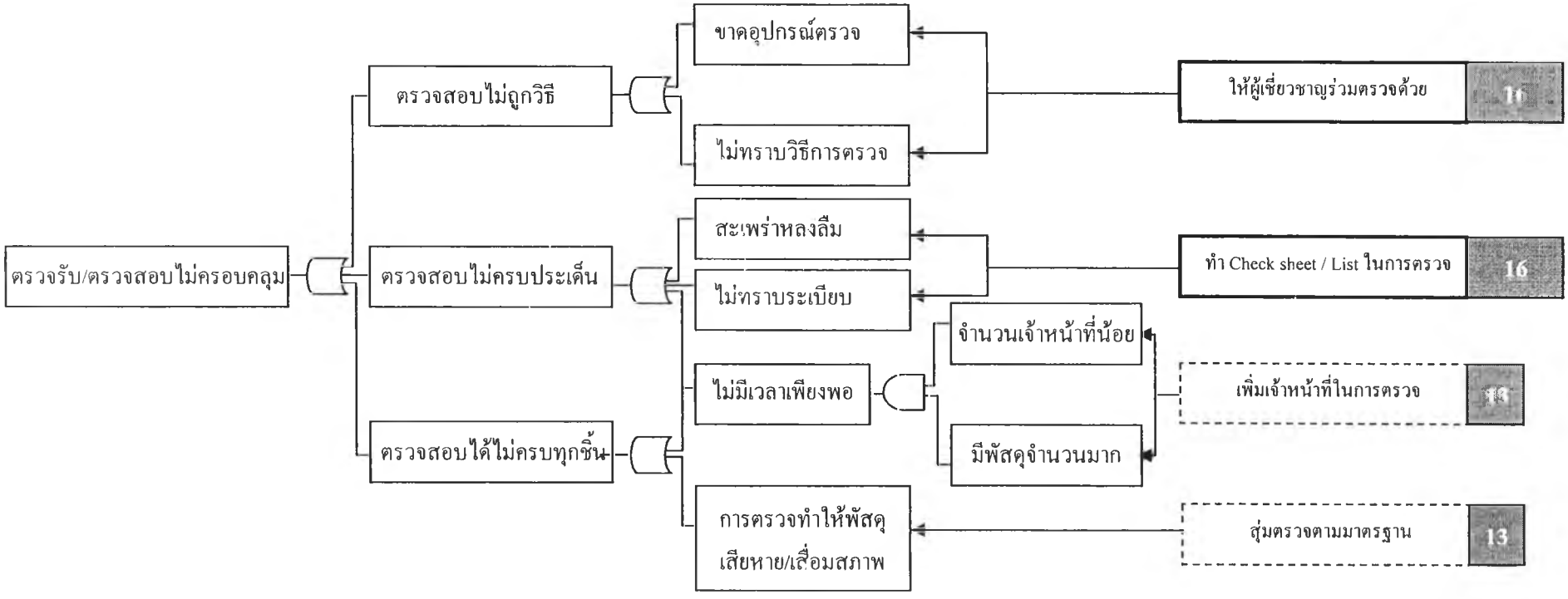
รูปที่ 7.21 System Diagram และแผนจัดการความเสี่ยง ผู้รับบริการพิมพ์เอกสารผิด



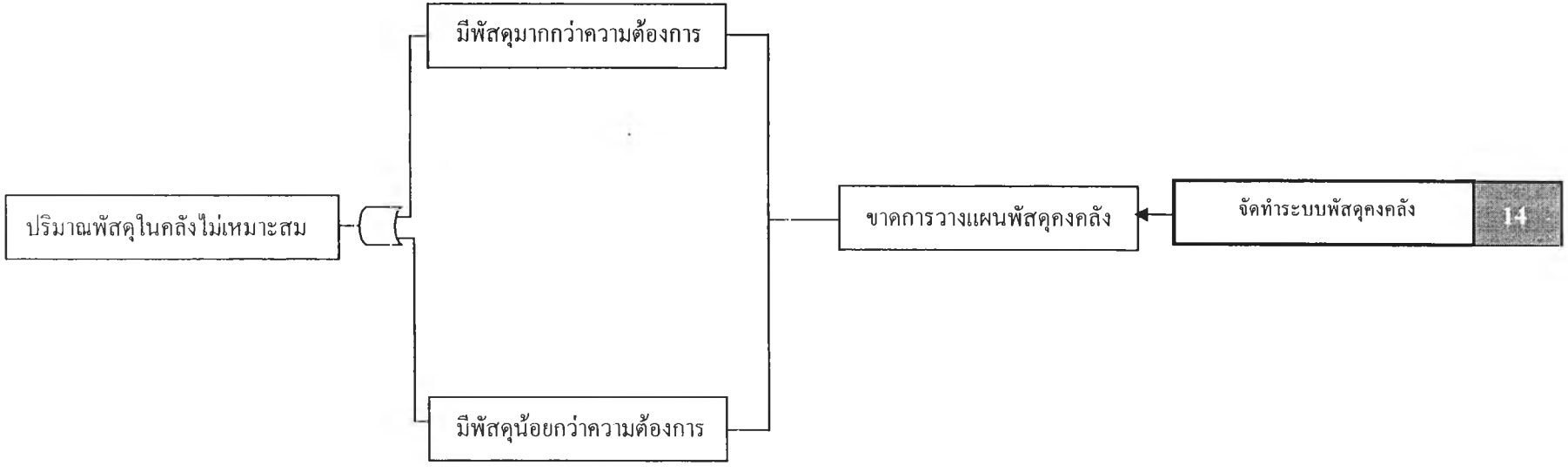
รูปที่ 7.22 System Diagram และแผนจัดการความเสี่ยง ผู้รับบริการส่งเอกสารช้า



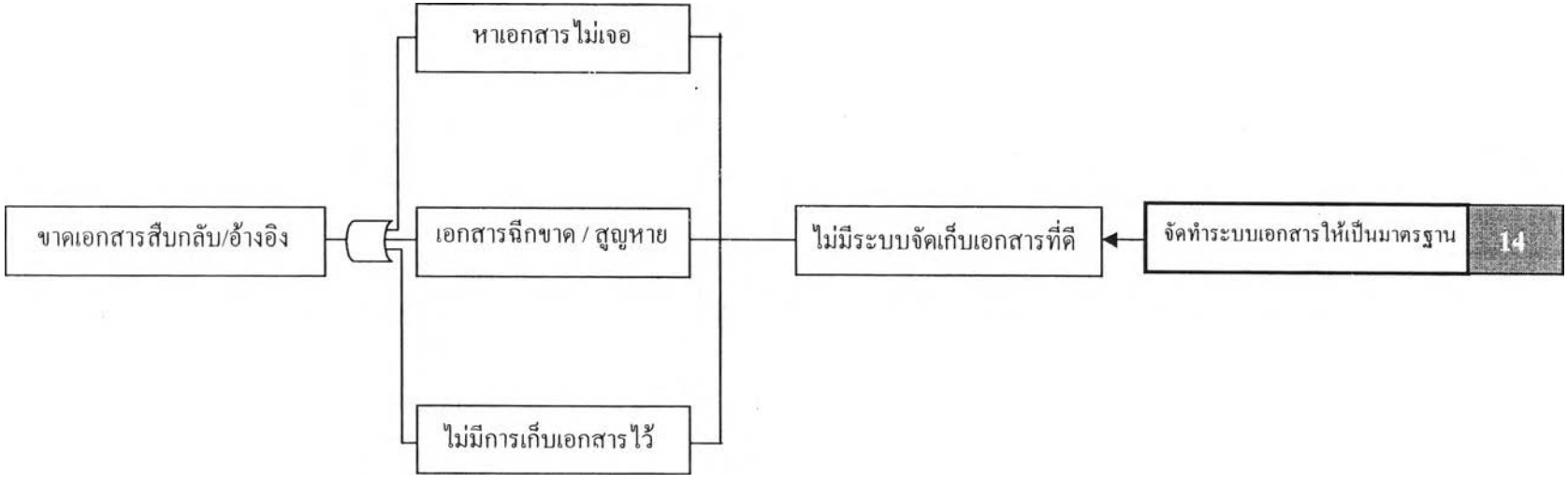
รูปที่ 7.23 System Diagram และแผนจัดการความเสี่ยง บริษัทผู้ส่งมอบทำผิดสัญญา



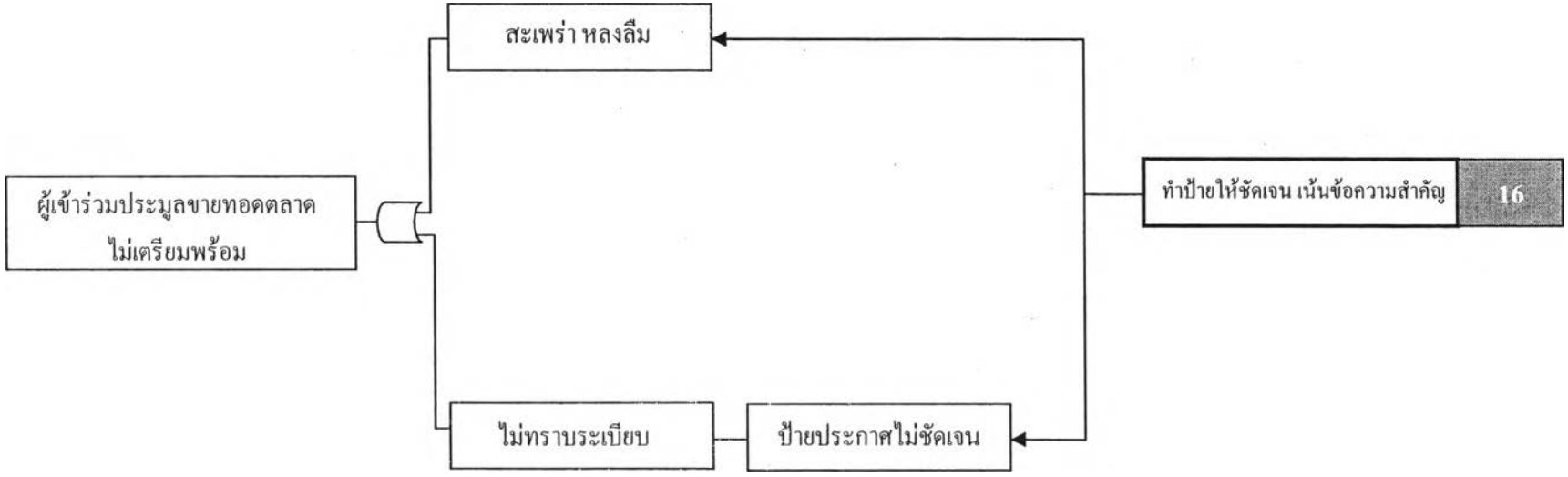
รูปที่ 7.24 System Diagram และแผนจัดการความเสี่ยง ตรวจรับและตรวจสอบพัสดุไม่ครอบคลุม



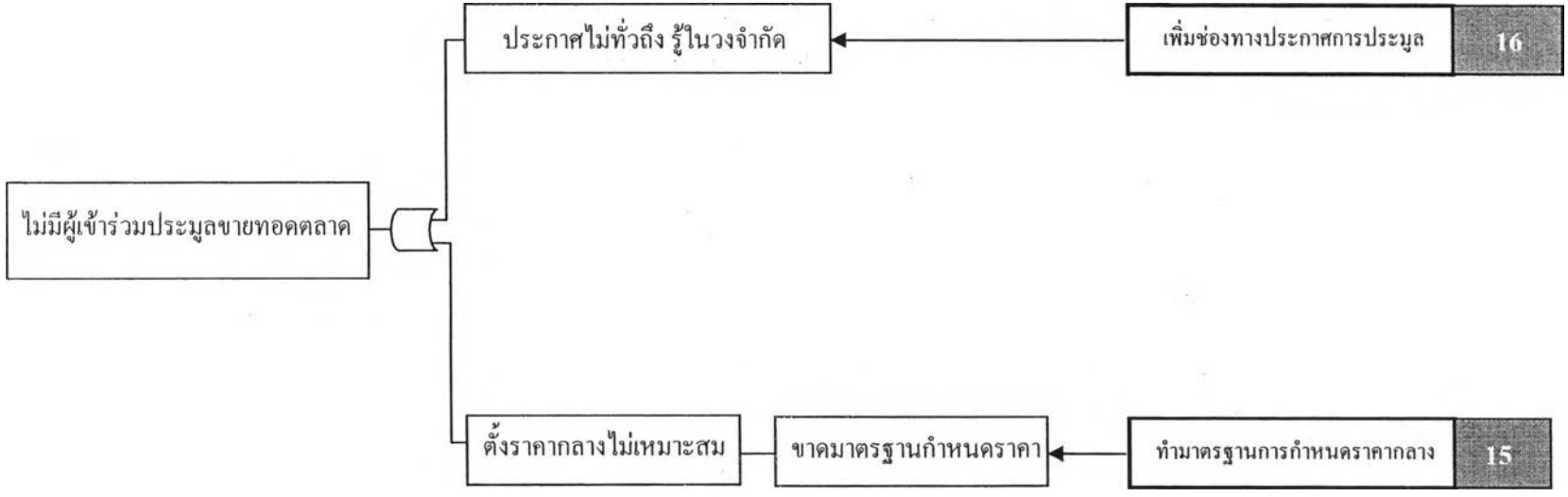
รูปที่ 7.25 System Diagram และแผนจัดการความเสี่ยง ปริมาณพัสดุในคลังไม่เหมาะสม



รูปที่ 7.26 System Diagram และแผนจัดการความเสี่ยง ขาดเอกสารในการสืบกลับ/อ้างอิง



รูปที่ 7.27 System Diagram และแผนจัดการความเสี่ยง ผู้เข้าร่วมประมูลขายทอดตลาดไม่เตรียมพร้อม



รูปที่ 7.28 System Diagram และแผนจัดการความเสี่ยง ไม่มีผู้เข้าร่วมประมูลขายทอดตลาด

7.6 การจัดกลุ่มประเด็นของแผนจัดการความเสี่ยง

หลังจากคัดเลือกแผนจัดการความเสี่ยงแล้ว เราพบว่ามีแผนจัดการความเสี่ยงที่ไม่ถูกเลือกมาปฏิบัติอยู่ 7 แผน ซึ่งสามารถอธิบายเหตุผลได้ดังนี้

1. ของบประมาณสนับสนุนเรื่องสถานที่จัดเก็บพัสดุ เป็นแผนที่เชื่อมด้วย "และ" กับแผนอื่นและมีคะแนนต่ำกว่า การของบประมาณเพื่อสร้างหรือขยายที่เก็บพัสดุนั้น จะต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก จึงถือเป็นแผนจัดการที่เป็นไปได้น้อย จึงไม่เลือกมาปฏิบัติ

2. กำหนดปริมาณรับคืนพัสดุ เป็นแผนที่เชื่อมด้วย "และ" กับแผนอื่นและมีคะแนนต่ำกว่า จึงไม่เลือกมาปฏิบัติ การกำหนดปริมาณรับคืนพัสดุนั้นเป็นไปได้ยาก เนื่องจากผู้รับบริการนั้นมีความต้องการส่งคืนพัสดุไม่แน่นอน ปัจจุบันทางสายงานมีการแก้ปัญหาโดยการจัดการจำหน่าย ณ พื้นที่เจ้าของพัสดุ โดยไม่ต้องมีการขนย้ายพัสดุไปจัดเก็บไว้ก่อน

3. เปลี่ยนวิธีเขียนหมายเลขพัสดุ (ให้ปลอดภัยจากพิษของสี/สเปรย์) การเขียนเลขพัสดุด้วยสีนั้นเป็นวิธีที่สะดวกและประหยัด และเป็นแผนที่เชื่อมด้วย "และ" กับแผนในด้านการใช้อุปกรณ์ป้องกัน จึงมุ่งเน้นไปที่การป้องกันมากกว่าการปรับเปลี่ยนกระบวนการ

4. เขียนหมายเลขพัสดุก่อนติดตั้งทุกครั้ง ในความเป็นจริงเราไม่สามารถที่จะทำได้ทุกกรณี เนื่องจากพัสดุบางประเภท เช่น เครื่องปรับอากาศ จำเป็นที่จะต้องติดตั้งก่อนเพื่อทดสอบดูว่าสามารถใช้งานได้ตรงตามความต้องการหรือไม่ มีจุดบกพร่องส่วนใด ก่อนที่จะดำเนินการตรวจรับจากบริษัทผู้ส่งมอบ เราจะไม่สามารถเขียนหมายเลขพัสดุก่อนการตรวจรับได้ ดังนั้น จึงเน้นไปที่การป้องกันเช่นเดียวกัน

5. งดใช้ Internet ที่ไม่จำเป็น เป็นแผนที่เชื่อมด้วย "และ" กับแผนการลงโปรแกรมกำจัดไวรัสซึ่งมีคะแนนความเหมาะสมมากกว่า ดังนั้นจึงเลือกปฏิบัติตามแผนการลงโปรแกรมกำจัดไวรัส

6. เพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่ตรวจรับ/ตรวจสอบพัสดุ แม้จะเชื่อมด้วย "หรือ" ซึ่งเป็นแผนที่ควรปฏิบัติ แต่การเพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่มีความเป็นไปได้น้อย จึงไม่เลือกมาปฏิบัติ ทำได้เพียงการตรวจสอบและคอยเฝ้าระวังความเสี่ยงเรื่องตรวจสอบพัสดุไม่ครบไว้เท่านั้น อย่างไรก็ตามแผนจัดการความเสี่ยงในสาเหตุอื่น ก็อาจช่วยลดความเสี่ยงส่วนนี้ลงไปได้ด้วยเช่นกัน

7. การสุ่มตรวจตามมาตรฐาน การสุ่มตรวจถือเป็นการทำผิดระเบียบพัสดุ ซึ่งกำหนดให้ต้องมีการตรวจสอบพัสดุทุกชิ้น ดังนั้น จึงไม่เลือกมาปฏิบัติ แต่ก็ต้องคอยเก็บข้อมูลและเฝ้าระวังความเสี่ยงเรื่องตรวจสอบพัสดุไม่ครบ โดยเฉพาะพัสดุที่ไม่สามารถตรวจสอบได้เนื่องจากการตรวจสอบจะทำให้เสียหายได้ ต่อไป

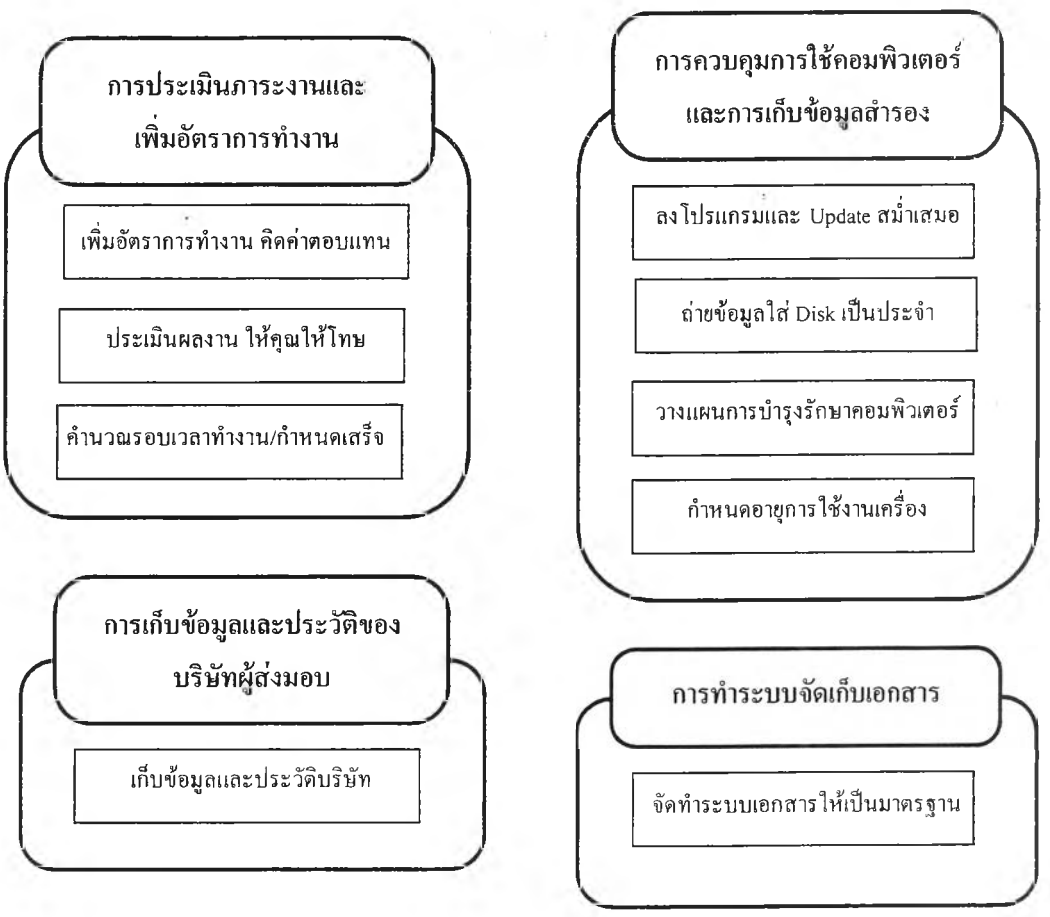
ส่วนแผนจัดการความเสี่ยงที่ถูกเลือกมาปฏิบัตินั้น มีทั้งสิ้น 30 แผนด้วยกัน ซึ่งในจำนวนนี้ประกอบไปด้วยแผนจัดการความเสี่ยงที่หน่วยงานได้ปฏิบัติอยู่แล้ว 3 แผน อันได้แก่

1. การอบรมให้เจ้าหน้าที่ทำงานแทนกันได้ ซึ่งเป็นนโยบายของผู้บริหารว่า ให้เจ้าหน้าที่ 1 คนมีความรู้ และปฏิบัติงานได้อย่างน้อย 3 งาน และใน 1 งานจะมีผู้ปฏิบัติงานได้ อย่างน้อย 3 คน

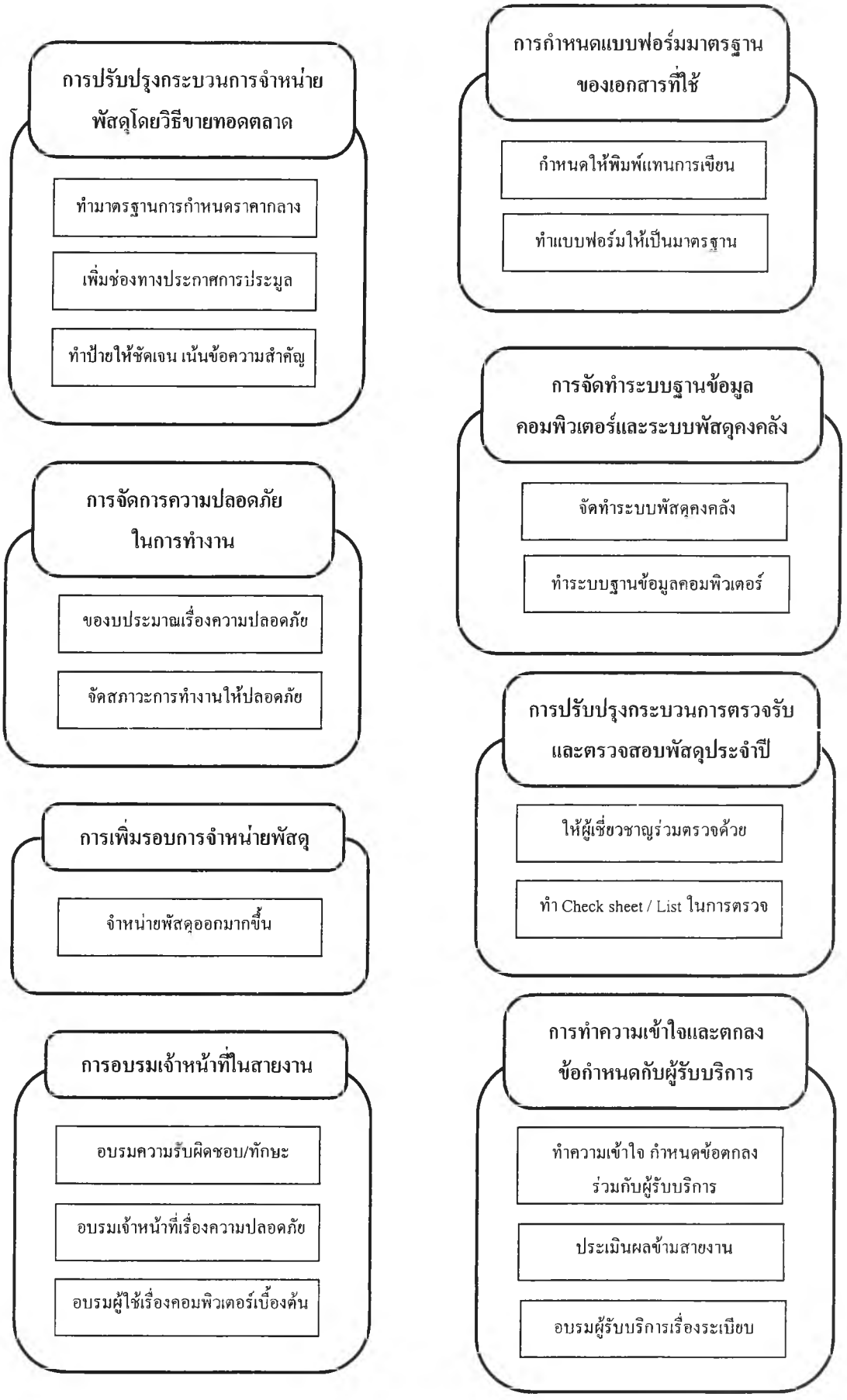
2. การตรวจสอบหมายเลขพัสดุให้ถูกต้อง ชัดเจน ซึ่งถือเป็นหน้าที่ปฏิบัติอยู่แล้วในการตรวจสอบพัสดุประจำปี

3. การทำสัญญาปรับ เมื่อบริษัทส่งมอบพัสดุส่งช้า ส่งผิด ส่งไม่ครบ ซึ่งได้ถูกบังคับตามกฎระเบียบเรียบร้อยแล้ว

ดังนั้น เราจึงเหลือแผนจัดการความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการทั้งสิ้น 27 แผน ซึ่งนับเป็นจำนวนที่ค่อนข้างมาก แต่หากเราพิจารณาให้ดีแล้วจะพบว่า เราสามารถจัดกลุ่มประเด็นแผนจัดการความเสี่ยงที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าด้วยกัน เพื่อที่จะวางแผนและดำเนินการไปพร้อม ๆ กันได้ เราสามารถใช้แผนผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram) เช่นเดียวกับการจัดกลุ่มประเด็นความเสี่ยงในการจัดกลุ่มแผนจัดการความเสี่ยง ออกเป็น 12 กลุ่ม ได้ดังรูป



รูปที่ 7.29 แผนผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram) ของแผนจัดการความเสี่ยง



รูปที่ 7.29 แผนผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram) ของแผนจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

7.7 การจัดลำดับแผนจัดการความเสี่ยง

การเรียงลำดับแผนจัดการความเสี่ยงเพื่อนำไปปฏิบัตินั้น จะยังคงยึดตามความวิกฤตหรือความจำเป็นเร่งด่วนของความเสี่ยงทั้ง 14 ประเด็นที่เราได้จัดลำดับไว้เป็นหลัก แผนจัดการความเสี่ยงสำหรับจัดการความเสี่ยงในแต่ละประเด็นนั้น สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 7.7

ตารางที่ 7.7 สรุปแผนที่ใช้จัดการความเสี่ยงแต่ละประเด็น

ลำดับ	ความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยง
1	สถานที่จัดเก็บพัสดุไม่เพียงพอ	• การเพิ่มรอบจำหน่ายพัสดุ
2	เจ้าหน้าที่ทำงานไม่ทัน	• การอบรมเจ้าหน้าที่ในสายงาน • การประเมินภาระงานและเพิ่มอัตราการทำงาน
3	เจ้าหน้าที่ทำงานผิดพลาด	• การอบรมเจ้าหน้าที่ในสายงาน • การจัดทำระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และระบบพัสดุคงคลัง • การกำหนดแบบฟอร์มมาตรฐานของเอกสารที่ใช้
4	ผู้รับบริการไม่ให้ความร่วมมือ	• การทำความเข้าใจและตกลงข้อกำหนดกับผู้รับบริการ
5	เจ้าหน้าที่ได้รับอันตราย	• การจัดการความปลอดภัยในการทำงาน • การอบรมเจ้าหน้าที่ในสายงาน
6	ข้อมูลในคอมพิวเตอร์สูญหาย	• การควบคุมการใช้คอมพิวเตอร์และการเก็บข้อมูลสำรอง • การอบรมเจ้าหน้าที่ในสายงาน
7	ผู้รับบริการพิมพ์เอกสารผิด	• การกำหนดแบบฟอร์มมาตรฐานของเอกสารที่ใช้ • การทำความเข้าใจและตกลงข้อกำหนดกับผู้รับบริการ
8	ผู้รับบริการส่งเอกสารช้า	• การทำความเข้าใจและตกลงข้อกำหนดกับผู้รับบริการ
9	บริษัทผู้ส่งมอบทำผิดสัญญา	• การเก็บข้อมูลและประวัติของบริษัทผู้ส่งมอบ
10	ตรวจรับและตรวจสอบพัสดุไม่ครอบคลุม	• การปรับปรุงกระบวนการตรวจรับและตรวจสอบพัสดุประจำปี
11	ปริมาณพัสดุในคลังไม่เหมาะสม	• การจัดทำระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และระบบพัสดุคงคลัง
12	ขาดเอกสารในการสืบกลับ/อ้างอิง	• การจัดทำระบบจัดเก็บเอกสาร
13	ผู้เข้าร่วมประมูลขายทอดตลาดไม่เตรียมพร้อม	• การปรับปรุงกระบวนการจำหน่ายพัสดุโดยวิธีขายทอดตลาด
14	ไม่มีผู้เข้าร่วมการประมูลขายทอดตลาด	• การปรับปรุงกระบวนการจำหน่ายพัสดุโดยวิธีขายทอดตลาด

โดยอ้างอิงจากลำดับของความเสี่ยงตั้งแต่อันดับที่ 1 ถึง 14 เราจะได้ลำดับในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงทั้ง 12 แผน ดังตารางที่ 7.8

ตารางที่ 7.8 ลำดับในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง

ลำดับที่	แผนจัดการความเสี่ยง
1	การเพิ่มรอบจำหน่ายพัสดุ
2	การอบรมเจ้าหน้าที่ในสายงาน
3	การประเมินภาระงานและเพิ่มอัตราการทำงาน
4	การจัดทำระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และระบบพัสดุคงคลัง
5	การกำหนดแบบฟอร์มมาตรฐานของเอกสารที่ใช้
6	การทำความเข้าใจและตกลงข้อกำหนดกับผู้รับบริการ
7	การจัดการความปลอดภัยในการทำงาน
8	การควบคุมการใช้คอมพิวเตอร์และการเก็บข้อมูลสำรอง
9	การเก็บข้อมูลและประวัติของบริษัทผู้ส่งมอบ
10	การปรับปรุงกระบวนการตรวจรับและตรวจสอบพัสดุประจำปี
11	การจัดทำระบบจัดเก็บเอกสาร
12	การปรับปรุงกระบวนการจำหน่ายพัสดุโดยวิธีขายทอดตลาด

7.8 ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและแผนจัดการความเสี่ยง

แผนจัดการความเสี่ยงทั้ง 12 แผนนี้ นอกจากจะใช้จัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับแผนแล้ว ในบางแผนยังพบว่าสามารถจัดการกับความเสี่ยงอื่น ๆ โดยอ้อมได้อีกด้วย เราจะสามารถสรุปว่าแผนใดใช้จัดการกับความเสี่ยงใด ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ได้ดังตารางที่ 7.9

ตารางที่ 7.9 ตารางสรุปแผนจัดการความเสี่ยงที่ใช้จัดการความเสี่ยงโดยตรงและโดยอ้อม

ลำดับ	แผนจัดการความเสี่ยง	ใช้จัดการความเสี่ยง	
		โดยตรง	โดยอ้อม
1	การเพิ่มรอบจำหน่ายพัสดุ	➢ สถานที่จัดเก็บพัสดุไม่เพียงพอ	
2	การอบรมเจ้าหน้าที่ในสายงาน	➢ เจ้าหน้าที่ทำงานไม่ทัน ➢ เจ้าหน้าที่ทำงานผิดพลาด ➢ เจ้าหน้าที่ได้รับอันตราย ➢ ข้อมูลในคอมพิวเตอร์สูญหาย	
3	การประเมินภาระงานและเพิ่มอัตราการทำงาน	➢ เจ้าหน้าที่ทำงานไม่ทัน	
4	การจัดทำระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และระบบพัสดุคงคลัง	➢ เจ้าหน้าที่ทำงานผิดพลาด ➢ ปริมาณพัสดุในคลังไม่เหมาะสม	➢ เจ้าหน้าที่ทำงานไม่ทัน
5	การกำหนดแบบฟอร์มมาตรฐานของเอกสารที่ใช้	➢ เจ้าหน้าที่ทำงานผิดพลาด ➢ ผู้รับบริการพิมพ์เอกสารผิด	➢ เจ้าหน้าที่ทำงานไม่ทัน
6	การทำความเข้าใจและตกลงข้อกำหนดกับผู้รับบริการ	➢ ผู้รับบริการไม่ให้ความร่วมมือ ➢ ผู้รับบริการพิมพ์เอกสารผิด ➢ ผู้รับบริการส่งเอกสารช้า	➢ เจ้าหน้าที่ทำงานไม่ทัน
7	การจัดการความปลอดภัยในการทำงาน	➢ เจ้าหน้าที่ได้รับอันตราย	
8	การควบคุมการใช้คอมพิวเตอร์และการเก็บข้อมูลสำรอง	➢ ข้อมูลในคอมพิวเตอร์สูญหาย	
9	การเก็บข้อมูลและประวัติของบริษัทผู้ส่งมอบ	➢ บริษัทผู้ส่งมอบทำผิดสัญญา	➢ ตรวจรับและตรวจสอบพัสดุไม่ครอบคลุม
10	การปรับปรุงกระบวนการตรวจรับและตรวจสอบพัสดุประจำปี	➢ ตรวจรับและตรวจสอบพัสดุไม่ครอบคลุม	
11	การจัดทำระบบจัดเก็บเอกสาร	➢ ขาดเอกสารในการสืบกลับ/อ้างอิง	
12	การปรับปรุงกระบวนการจำหน่ายพัสดุโดยวิธีขายทอดตลาด	➢ ผู้เข้าร่วมประมูลขายทอดตลาดไม่เตรียมพร้อม ➢ ไม่มีผู้เข้าร่วมการประมูลขายทอดตลาด	

จากตารางที่ 7.9 เราจะเห็นได้ว่า แผนจัดการความเสี่ยงเรื่อง การจัดทำระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และระบบพัสดุคงคลัง นั้นจะสามารถช่วยลดความเสี่ยงในเรื่อง เจ้าหน้าที่ทำงานไม่ทันได้ด้วย เนื่องจากการใช้ระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์นั้น จะทำให้สามารถบันทึก ค้นหา และสืบกลับหาข้อมูลหรือสถานที่ตั้งของพัสดุหมายเลขต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ทำให้เจ้าหน้าที่ใช้เวลาในการทำงานน้อยลงได้ จึงช่วยลดความเสี่ยงเรื่อง เจ้าหน้าที่ทำงานไม่ทัน ได้

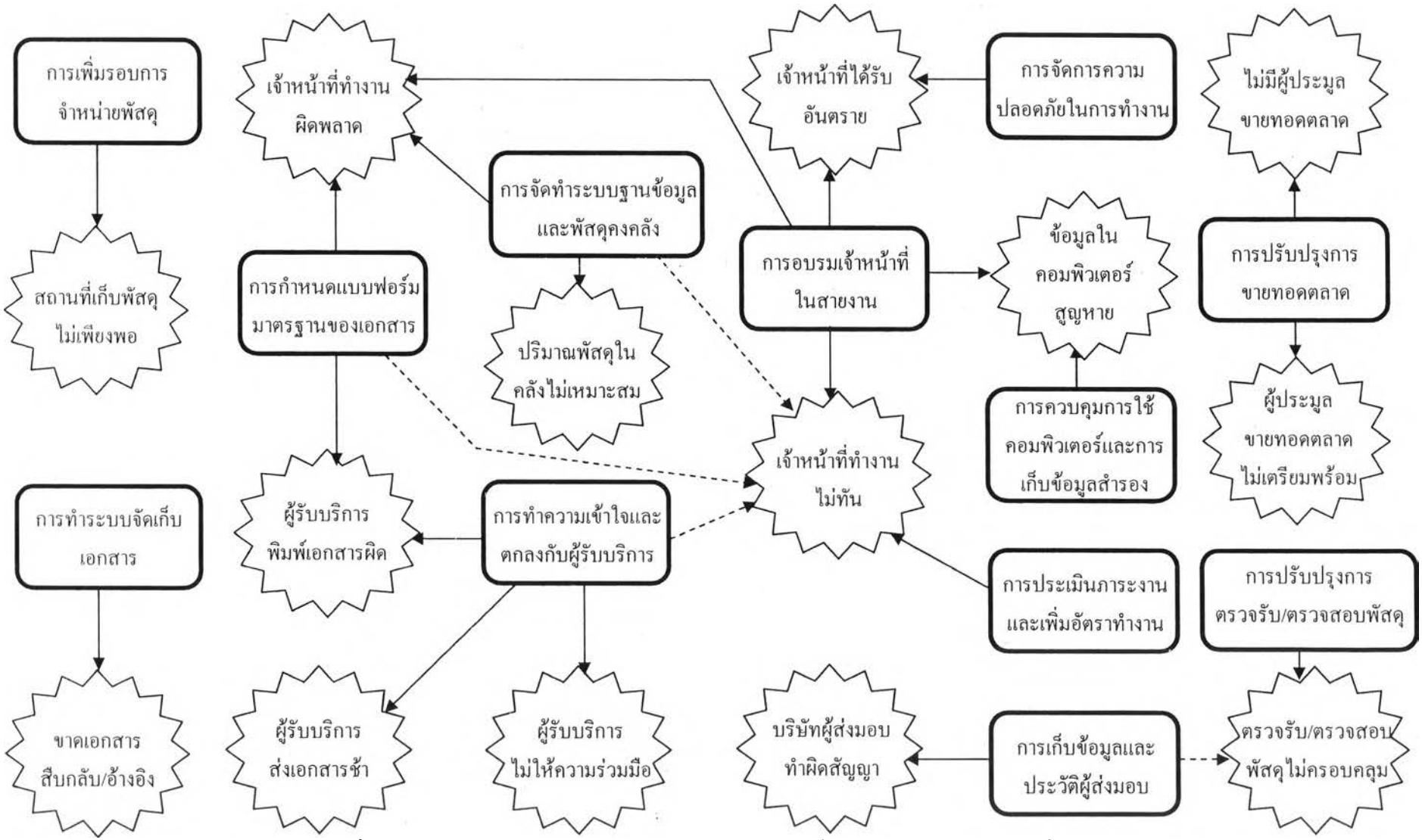
ส่วนการกำหนดแบบฟอร์มมาตรฐานของเอกสารที่ใช้นั้น นอกจากจะช่วยลดความเสี่ยงในเรื่อง เจ้าหน้าที่ทำงานผิดพลาด และ ผู้รับบริการพิมพ์เอกสารผิดแล้ว ยังทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความสะดวกในการปฏิบัติงาน ช่วยลดเวลาในการแก้ไขและเวลาในการสอบถามกลับไปยังผู้รับบริการเมื่อพบข้อผิดพลาดอีกด้วย จึงทำให้ช่วยลดความเสี่ยงเรื่อง เจ้าหน้าที่ทำงานไม่ทัน ลงได้เช่นกัน

การทำความเข้าใจและตกลงข้อกำหนดกับผู้รับบริการ ก็มีส่วนในการลดความเสี่ยงเรื่องเจ้าหน้าที่ทำงานไม่ทันได้ เพราะหากเราทราบภาระงานและความสามารถในการรับงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน แล้วตกลงทำความเข้าใจกับผู้รับบริการ โดยมีการกำหนดเวลารับงานและกำหนดเสร็จให้เป็นที่เข้าใจตรงกัน ผู้รับบริการก็จะทราบถึงระยะเวลาที่ต้องใช้ในการดำเนินงานแล้วส่งมอบงานมาให้ตามเวลาที่สมควร ทำให้เกิดความพอใจกันทั้งสองฝ่าย สามารถวางแผนการส่งมอบงานได้ ภาระงานจะมีความสมดุลมากยิ่งขึ้น

แผนจัดการความเสี่ยงเรื่อง การเก็บข้อมูลและประวัติของบริษัทผู้ส่งมอบ สามารถช่วยลดความเสี่ยงในเรื่องการตรวจรับและตรวจสอบพัสดุไม่ครอบคลุมได้ เนื่องจากการตรวจรับและตรวจสอบพัสดุนั้นมีโอกาสที่จะตรวจสอบได้ไม่ครบทุกชิ้น หรือไม่สามารถตรวจสอบได้เพราะจะทำให้พัสดุเสียหาย ดังนั้น การเลือกบริษัทผู้ส่งมอบที่ไว้ใจได้ มีความซื่อสัตย์และรับผิดชอบก็จะช่วยลดโอกาสที่จะมีพัสดุผิด พัสดุเสื่อมสภาพ หรือพัสดุไม่ครบจำนวนลงได้

จากตารางที่ 7.7 และ 7.9 นั้น เราจะเห็นได้ว่า ในความเสี่ยงบางประเด็นนั้นต้องอาศัยแผนจัดการความเสี่ยงมากกว่า 1 แผนในการจัดการ และในขณะเดียวกัน แผนจัดการความเสี่ยงบางแผนก็สามารถใช้จัดการความเสี่ยงได้มากกว่า 1 ประเด็น ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ดังนั้น เราอาจเขียนแผนภาพความสัมพันธ์ (Relationship Diagram) แสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและแผนจัดการความเสี่ยงได้ดังรูปที่ 7.30 โดยมีสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ดังนี้

สัญลักษณ์	**ความหมาย**
	ความเสี่ยง
	แผนจัดการความเสี่ยง
	จัดการความเสี่ยงโดยตรง
	จัดการความเสี่ยงโดยอ้อม



รูปที่ 7.30 แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ความเสี่ยงและแผนจัดการความเสี่ยง

7.9 การสร้างแผนการดำเนินงาน

เมื่อเราทราบถึงแผนจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ และลำดับในการจัดทำแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการสร้างแผนการดำเนินงาน คือ การกำหนดรายละเอียดของแผน กำหนดช่วงระยะเวลาที่ใช้และผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน รวมไปถึงงบประมาณและทรัพยากรที่ต้องใช้เป็นพิเศษเพื่อการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงแต่ละแผนให้สำเร็จลุล่วง ทั้งนี้ เพื่อให้มีแนวทางในการจัดทำเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถติดตามและตรวจสอบผลการดำเนินงานได้ง่าย ทราบกำหนดเสร็จและช่วยให้วางแผนใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

อย่างไรก็ตาม ช่วงระยะเวลาดำเนินการของแผนจัดการความเสี่ยงแต่ละแผนนั้น อาจพบว่าไม่ได้เรียงตามลำดับการจัดทำ เช่น อาจเริ่มดำเนินการแผนจัดการความเสี่ยงลำดับที่ 9 ก่อนลำดับที่ 8 เป็นต้น ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความยากง่ายของขั้นตอนในการจัดทำและผู้รับผิดชอบงานนั้น ๆ เป็นหลัก หากผู้รับผิดชอบในแผนอันดับหลัง มีเวลาว่างและสามารถเริ่มดำเนินการได้ ก็จะกำหนดให้เริ่มทำแผนได้ทันทีเพื่อความรวดเร็วของแผนโดยรวม

อนึ่ง แม้ว่าจะมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนแล้ว แต่หัวหน้าสายงานควรต้องกำกับดูแลในทุกขั้นตอนของทุกแผนงาน รวมทั้งมอบหมายหน้าที่ในรายละเอียดอื่น ๆ ที่จำเป็นให้เจ้าหน้าที่ในสายงานอย่างเหมาะสมด้วย

แผนการดำเนินงานของแผนจัดการความเสี่ยงแต่ละแผน เรียงตามลำดับในการจัดทำ แสดงได้ดังตารางที่ 7.10 - 7.21 และสรุปแผนการดำเนินงานรวมได้ดังตารางที่ 7.22
(หมายเหตุ แผนจัดการความเสี่ยงทั้งหมด กำหนดให้ดำเนินการในปี พ.ศ. 2547)

ตารางที่ 7.10 แผนการดำเนินงาน การเพิ่มรอบการจำหน่ายพัสดุ

1. การเพิ่มรอบการจำหน่ายพัสดุ

จัดการความเสี่ยงเรื่อง : สถานที่จัดเก็บพัสดุไม่เพียงพอ

ผลที่คาดหวัง: สามารถลดจำนวนพัสดุในคลังได้มากขึ้นและรวดเร็วยิ่งขึ้น

ที่	ขั้นตอน	มีนาคม				เมษายน				พฤษภาคม				มิถุนายน				กรกฎาคม				ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณและทรัพยากรที่ใช้
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	สำรวจชนิดและปริมาณพัสดุที่ต้องการจำหน่ายทั้งหมด พร้อมทั้งจำแนกประเภทของพัสดุว่ามีอัตราการหมุนเวียนอย่างไร แล้วจึงจัดทำรายงานเป็นเอกสารให้เรียบร้อย																					จักรวัฏ	-
2	ตรวจสอบรายการพัสดุที่ต้องการจำหน่ายกับบัญชีคุม และแก้ไขให้ถูกต้อง																					ประนะพงศ์	-
3	คำนวณและวิเคราะห์หารอบเวลาที่เหมาะสม แล้วกำหนดเป็นแผนการจำหน่ายพัสดุ																					ลินดา	-
4	ร่างกระบวนการจำหน่ายพัสดุตามแผนที่กำหนด โดยอาจมีการลดหรือปรับแก้ในบางขั้นตอนให้สอดคล้องกับรอบเวลาจำหน่าย แล้วเสนอผู้บริหาร																					ลินดา	-
5	ผู้บริหารพิจารณาเพื่ออนุมัติกระบวนการจำหน่ายพัสดุที่ร่างขึ้น																					หัวหน้าสายงาน, ผอ.ส่วนการพัสดุ, ผอ.สำนักฯ	-
6	กำหนดเป็นมาตรฐานและแจ้งให้ผู้รับบริการและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ																					หัวหน้าสายงาน	-
7	เริ่มดำเนินการจำหน่ายพัสดุตามรอบที่กำหนดไว้																					ทุกคนในสายงาน	-

ตารางที่ 7.11 แผนการดำเนินงาน การอบรมเจ้าหน้าที่ในสายงาน

2. การอบรมเจ้าหน้าที่ในสายงาน

จัดการความเสี่ยงเรื่อง : 1. เจ้าหน้าที่ทำงานไม่ทัน 2. เจ้าหน้าที่ทำงานผิดพลาด
3. เจ้าหน้าที่ได้รับอันตราย 4. ข้อมูลในคอมพิวเตอร์สูญหาย

ผลที่คาดหวัง: 1. เจ้าหน้าที่มีทักษะและความรับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น มีจำนวนงานที่ผิดพลาดและล่าช้าน้อยลง
2. เจ้าหน้าที่สามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างถูกต้องและแก้ปัญหาเบื้องต้นเองได้
3. เจ้าหน้าที่มีจิตสำนึกเรื่องความปลอดภัยในการทำงานมากขึ้น

ที่	ขั้นตอน	มีนาคม				เมษายน				พฤษภาคม				มิถุนายน				กรกฎาคม				ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณและทรัพยากรที่ใช้
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	กำหนดหัวข้อในการฝึกอบรมที่จำเป็นและรายชื่อเจ้าหน้าที่ที่ควรเข้าอบรมในแต่ละหัวข้อ																					หัวหน้าสายงาน	-
2	สำรวจหัวข้อที่ต้องการจากแหล่งที่ให้การฝึกอบรมต่าง ๆ เช่น - สายงานพัฒนาบุคคลากร สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ - กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน เป็นต้น																					หัวหน้าสายงาน	ค่าสำรวจ และติดต่อสถานที่ฝึกอบรม ประมาณ 1,000 บาท
3	ประเมินค่าใช้จ่ายและความคุ้มค่าของการฝึกอบรมในแต่ละหัวข้อ รวมทั้งกำหนดการประเมินผลหลังการฝึกอบรม																					หัวหน้าสายงาน	-
4	กำหนดตารางการฝึกอบรมที่เหมาะสมและขออนุมัติงบประมาณในการฝึกอบรม																					หัวหน้าสายงาน	ค่าฝึกอบรม (ตามแผนที่ขออนุมัติ)
5	แจ้งกำหนดการฝึกอบรมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ และเข้าร่วมการอบรมตามกำหนด																					หัวหน้าสายงาน	-

ตารางที่ 7.12 แผนการดำเนินงาน การประเมินภาระงานและการเพิ่มอัตราการทำงาน

3. การประเมินภาระงานและเพิ่มอัตราการทำงาน

จัดการความเสี่ยงเรื่อง : เจ้าหน้าที่ทำงานไม่ทัน

ผลที่คาดหวัง: 1. ทราบถึงความเหมาะสมของภาระงานและอัตราผลตอบแทน

2. สามารถจัดกำลังคนในการทำงานได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

ที่	ขั้นตอน	มีนาคม				เมษายน				พฤษภาคม				มิถุนายน				กรกฎาคม				ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณและทรัพยากรที่ใช้
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	รวบรวมข้อมูลปริมาณงาน เวลาที่ใช้ และค่าตอบแทนของเจ้าหน้าที่ในสายงานฯ																					ทุกคนในสายงาน	-
2	จัดประชุมเพื่อประเมินภาระงานและความเหมาะสมของเจ้าหน้าที่แต่ละบุคคล																					ทุกคนในสายงาน	-
3	วิเคราะห์เพื่อกำหนดแผนการจัดสรรงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลให้สมดุล รวมทั้งกำหนดการให้ผลตอบแทนที่เป็นระบบ																					หัวหน้าสายงาน, ผอ.ส่วนการพัสดุ	-
4	ประชุมร่วมกันภายในสายงานเพื่อทำความตกลงในภาระงานใหม่																					ทุกคนในสายงาน	-
5	ทำเอกสารเสนอความตกลงภาระงานใหม่ให้ผู้บริหารพิจารณาอนุมัติ																					หัวหน้าสายงาน	-
6	ผู้บริหารพิจารณาอนุมัติ																					ผอ.ส่วนพัสดุ, ผอ.สำนักฯ	-
7	ชี้แจงให้ผู้รับบริการและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบและเริ่มปฏิบัติงานตามภาระงานที่กำหนด																					ทุกคนในสายงาน	-

ตารางที่ 7.13 แผนการดำเนินงาน การจัดทำระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และระบบพัสดุคงคลัง

4. การจัดทำระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และระบบพัสดุคงคลัง

จัดการความเสี่ยงเรื่อง : 1. เจ้าหน้าที่ทำงานไม่ทัน 2. เจ้าหน้าที่ทำงานผิดพลาด

3. ปริมาณพัสดุในคลังไม่เหมาะสม

ผลที่คาดหวัง: มีระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ที่เหมาะกับสายงาน ให้ข้อมูลที่ถูกต้อง รวดเร็ว เป็นปัจจุบัน และช่วยในการวางแผนความต้องการพัสดุได้

ที่	ขั้นตอน	เมษายน				พฤษภาคม				มิถุนายน				กรกฎาคม				สิงหาคม				ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณและทรัพยากรที่ใช้
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	สำรวจหาข้อมูล รูปแบบระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ ราคา และผู้รับทำระบบ โดยอาจศึกษาจากระบบที่ใช้อยู่ภายในมหาวิทยาลัย หรือศึกษาจากบริษัทที่ใช้ระบบอื่นๆ ภายนอกมหาวิทยาลัย																					ทุกคนในสายงาน	ค่าศึกษาดูงาน ประมาณ 3,000 บาท
2	ประชุมร่วมกันเพื่อสรุปข้อกำหนดรูปแบบฐานข้อมูล ความสามารถและความยืดหยุ่นของระบบ ที่ต้องการ																					ทุกคนในสายงาน	-
3	เขียนโครงการเพื่อขออนุมัติงบประมาณ																					หัวหน้าสายงาน	-
4	พิจารณาโครงการและอนุมัติงบประมาณ																					ผอ.ส่วนการพัสดุ, ผอ.สำนักฯ	-
5	ติดต่อผู้จัดทำระบบฐานข้อมูลที่ตรงตามเงื่อนไขและดำเนินการทำสัญญา																					หัวหน้าสายงาน ผอ.ส่วนการพัสดุ, ผอ.สำนักฯ	ค่าจัดทำระบบ (ตามแผนที่ขออนุมัติ)
6	ติดตั้งระบบฐานข้อมูลและปรับระบบให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของสายงาน																					ผู้รับทำระบบ	-
7	ทดสอบการใช้งานระบบฐานข้อมูล และเริ่มใช้จริง																					ผู้รับทำระบบ, ทุกคนในสายงาน	-

ตารางที่ 7.14 แผนการดำเนินงาน การกำหนดแบบฟอร์มมาตรฐานของเอกสาร

5. การกำหนดแบบฟอร์มมาตรฐานของเอกสาร

จัดการความเสี่ยงเรื่อง : 1. เจ้าหน้าที่ทำงานไม่ทัน 2. เจ้าหน้าที่ทำงานผิดพลาด

3. ผู้รับบริการพิมพ์เอกสารผิด

ผลที่คาดหวัง: มีแบบฟอร์มที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้ประหยัดเวลา ไม่ยุ่งยาก ได้ข้อมูลครบถ้วนและถูกต้องมากยิ่งขึ้น

ที่	ขั้นตอน	เมษายน				พฤษภาคม				มิถุนายน				กรกฎาคม				สิงหาคม				ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณและทรัพยากรที่ใช้
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	สำรวจและรวบรวมประเภทของเอกสารที่ควรจัดทำเป็นแบบฟอร์มมาตรฐาน																					ทุกคนในสายงาน	-
2	กำหนดรายละเอียด และร่างแบบฟอร์มมาตรฐานของเอกสารแต่ละประเภท เช่น ข้อความที่เป็นสาระสำคัญ ข้อมูลที่ต้องระบุ รูปแบบเอกสาร เป็นต้น																					ทุกคนในสายงาน	-
3	ตรวจสอบและอนุมัติร่างแบบฟอร์มมาตรฐาน																					หัวหน้าสายงาน, ผอ.ส่วนการพัสดุ	-
4	ดำเนินการสร้างแบบฟอร์มมาตรฐานโดยจัดทำเป็น Template สำเร็จรูป และเตรียมให้มีการเชื่อมต่อกับฐานข้อมูลภายหลังได้																					เจ้าหน้าที่ต่างสายงานหรือเจ้าหน้าที่ในสายงานที่ได้รับการอบรมเรื่องการทำ Template	ค่าตอบแทนหรือค่าอบรม ประมาณ 1,500 บาท
5	ติดตั้ง และทดสอบการใช้งานแบบฟอร์มมาตรฐานให้ผู้รับบริการและผู้ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งชี้แจงวิธีการใช้งาน																					ผู้จัดทำ Template (ในข้อ 4.)	-
6	เริ่มใช้แบบฟอร์มมาตรฐานในการปฏิบัติงาน																					ทุกคนที่เกี่ยวข้อง	-

ตารางที่ 7.15 แผนการดำเนินงาน การทำความเข้าใจและตกลงข้อกำหนดกับผู้รับบริการ

6. การทำความเข้าใจและตกลงข้อกำหนดกับผู้รับบริการ

จัดการความเสี่ยงเรื่อง : 1. เจ้าหน้าที่ทำงานไม่ทัน 2. ผู้รับบริการไม่ให้ความร่วมมือ
3. ผู้รับบริการพิมพ์เอกสารผิด 4. ผู้รับบริการส่งเอกสารช้า

ผลที่คาดหวัง: 1. มีการกำหนดข้อตกลงมาตรฐานในการรับงานและกำหนดงานเสร็จ
2. ผู้รับบริการรับทราบถึงระเบียบพัสดุที่จำเป็น
3. ผู้รับบริการส่งเอกสารถูกต้องและทันเวลาที่กำหนด
4. ได้รับความร่วมมือจากผู้รับบริการในงานต่าง ๆ มากขึ้น

ที่	ขั้นตอน	เมษายน				พฤษภาคม				มิถุนายน				กรกฎาคม				ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณและทรัพยากรที่ใช้
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	สำรวจและรวบรวมปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการในปัจจุบัน																	ทุกคนในสายงาน	-
2	ประชุมร่วมกันในสายงานเพื่อ 1. กำหนดรูปแบบการทำความเข้าใจ เช่น การทำหนังสือแจ้งเวียน หรือการประชุมร่วมกัน รวมทั้งความถี่ในการออกหนังสือ หรือการประชุม 2. ทิศทางและเนื้อหา เช่น มาตรฐานในการรับงาน, ระเบียบที่ผู้รับบริการควรทราบ, ปัญหาและแนวทางแก้ไข, การประเมินผลข้ามสายงาน เป็นต้น 3. รายชื่อหน่วยงาน ผู้รับบริการ ที่ต้องเวียนหนังสือ หรือเข้าร่วมประชุม																	ทุกคนในสายงาน	-
3	จัดทำสรุปรายงานการประชุมและสรุปรูปแบบการทำความเข้าใจ เสนอต่อผู้มีอำนาจอนุมัติ																	หัวหน้าสายงาน	-
4	ผู้มีอำนาจพิจารณาอนุมัติ																	ผอ.ส่วนการพัสดุ, ผอ.สำนักฯ	-
5	ดำเนินการตามแผนที่ได้กำหนดไว้ต่อไป																	ทุกคนในสายงาน	-

ตารางที่ 7.16 แผนการดำเนินงาน การจัดการความปลอดภัยในการทำงาน

7. การจัดการความปลอดภัยในการทำงาน

จัดการความเสี่ยงเรื่อง : เจ้าหน้าที่ได้รับอันตราย

ผลที่คาดหวัง: เจ้าหน้าที่มีจิตสำนึกเรื่องความปลอดภัย สภาพแวดล้อมการทำงานมีความปลอดภัย และช่วยลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุลงได้

ที่	ขั้นตอน	เมษายน				พฤษภาคม				มิถุนายน				กรกฎาคม				สิงหาคม				ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณและทรัพยากรที่ใช้
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	เจ้าหน้าที่ทุกท่านเข้าร่วมอบรมเรื่องความปลอดภัยในการทำงาน					◄	─	─	►													ทุกคนในสายงาน	ค่าอบรม (ตามแผนที่ 2)
2	สำรวจสภาพแวดล้อมและลักษณะในการทำงานปัจจุบันของแต่ละบุคคล ว่ามีอันตราย หรืออาจเกิดอุบัติเหตุใดได้บ้าง เช่น พิษจากสี สเปรย์ การปีนที่สูง การยกของ เป็นต้น									■	■	■	■									ทุกคนในสายงาน	-
3	ประชุมเพื่อระดมความคิดในการจัดสภาพการทำงาน หรือเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ปลอดภัย รวมทั้งรวบรวมรายชื่ออุปกรณ์เพื่อความปลอดภัยที่จำเป็น										■	■	■									ทุกคนในสายงาน	-
4	เขียนโครงการเพื่อขออนุมัติงบประมาณ (ในกรณีที่จำเป็น)											■	■	■	■							หัวหน้าสายงาน	-
5	พิจารณาและอนุมัติโครงการจัดการความปลอดภัย													■	■							ผอ.ส่วนการพัสดุ, ผอ.สำนักฯ	-
6	เริ่มดำเนินการตามโครงการจัดการความปลอดภัยต่อไป														■	■	■	►	─	─	►	หัวหน้าสายงาน	ค่าจัดสถานที่, ค่าจัดหาอุปกรณ์ ฯลฯ (ตามแผนที่ขออนุมัติ)

ตารางที่ 7.17 แผนการดำเนินงาน การควบคุมการใช้คอมพิวเตอร์และการเก็บข้อมูลสำรอง

8. การควบคุมการใช้คอมพิวเตอร์และการเก็บข้อมูลสำรอง

จัดการความเสี่ยงเรื่อง : ข้อมูลในคอมพิวเตอร์สูญหาย

ผลที่คาดหวัง: เจ้าหน้าที่ในสายงานสามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความรุนแรงและความถี่จากการที่ข้อมูลสูญหายได้

ที่	ขั้นตอน	พฤษภาคม				มิถุนายน				กรกฎาคม				สิงหาคม				ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณและทรัพยากรที่ใช้
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	สำรวจสภาพปัจจุบันของคอมพิวเตอร์ในสายงาน เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้น เช่น โปรแกรมที่มีในเครื่อง ระบบปฏิบัติการ ความเร็วเครื่อง อายุการใช้งาน เป็นต้น																	จักรวัฏ,ประนะพงศ์	-
2	รวบรวมข้อมูล ประเภท จำนวน และขนาด file ของเอกสารสำคัญที่รับผิดชอบ ซึ่งจัดเก็บอยู่ในเครื่องคอมพิวเตอร์																	ทุกคนในสายงาน	-
3	วางแผนการบำรุงรักษาคอมพิวเตอร์ เช่น การลงโปรแกรมกำจัดไวรัสและการ Update อย่างสม่ำเสมอ, การทำความสะอาดเครื่อง ,การปิด-เปิดเครื่องอย่างถูกวิธี เป็นต้น																	ประนะพงศ์	-
4	วางแผนการเก็บข้อมูลที่สำคัญ ลงในแผ่นดิสก์หรือแผ่นซีดี เป็นประจำ จัดเก็บอย่างเป็นระบบ และมีเอกสาร หรือ file สำหรับค้นหาข้อมูลเพื่อสืบกลับ/อ้างอิง																	ประนะพงศ์, หัวหน้าสายงาน	-
5	จัดทำแผนการบำรุงรักษาคอมพิวเตอร์ และแผนจัดเก็บข้อมูลสำรอง																	หัวหน้าสายงาน	ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ (ตามแผนที่ขออนุมัติ)
6	ตรวจสอบและอนุมัติแผน																	ผอ.ส่วนการพัสดุ, ผอ.สำนักฯ	-
7	จัดทำเป็นมาตรฐานในการดำเนินงาน แจ้งให้เจ้าหน้าที่ในสายงานรับทราบและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด																	หัวหน้าสายงาน	-

ตารางที่ 7.18 แผนการดำเนินงาน การเก็บข้อมูลและประวัติของบริษัทผู้ส่งมอบ

9. การเก็บข้อมูลและประวัติของบริษัทผู้ส่งมอบ

จัดการความเสี่ยงเรื่อง : 1. บริษัทผู้ส่งมอบทำผิดสัญญา

2. ตรวจรับและตรวจสอบพัสดุไม่ครอบคลุม

ผลที่คาดหวัง: 1. มีข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการเลือกบริษัทเพื่อสั่งซื้อพัสดุ เพื่อให้ได้บริษัทที่เหมาะสม ส่งพัสดุ ถูกต้อง และทันตามสัญญา

2. ช่วยลดโอกาสในการรับพัสดุที่ไม่ถูกต้อง หรือไม่ครบ จากบริษัทผู้ส่งมอบ ในกรณีที่ตรวจรับพัสดุไม่ครอบคลุม

ที่	ขั้นตอน	มีนาคม				เมษายน				พฤษภาคม				มิถุนายน				กรกฎาคม				ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณและทรัพยากรที่ใช้
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	จัดทำแบบฟอร์มในการบันทึกข้อมูลและประวัติบริษัทผู้ส่งมอบ โดยประกอบไปด้วยรายละเอียดของบริษัท รายละเอียดของพัสดุที่สั่งซื้อ รวมทั้งความถูกต้อง ครบถ้วน และวันส่งมอบ ว่าเป็นไปตามสัญญาหรือไม่																					ธิติยา	-
2	ออกแบบขั้นตอนการทำงาน โดยให้เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลดังกล่าวหลังการตรวจรับพัสดุ ให้ครบถ้วนและส่งคืนเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ จากนั้นเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบทำการพิมพ์ข้อมูลดังกล่าวไว้อย่างเป็นระบบ พร้อมแก่การเรียกใช้																					ธิติยา,อุไรวรรณ	-
3	ตรวจสอบแบบฟอร์มและขั้นตอนการทำงาน เพื่ออนุมัติให้ใช้																					หัวหน้าสายงาน	-
4	เริ่มเก็บข้อมูลและประวัติของบริษัทผู้ส่งมอบตามขั้นตอนที่กำหนด																					ทุกคนในสายงาน	-

ตารางที่ 7.19 แผนการดำเนินงาน การปรับปรุงกระบวนการตรวจรับและตรวจสอบพัสดุประจำปี

10. การปรับปรุงกระบวนการตรวจรับและตรวจสอบพัสดุประจำปี

จัดการความเสี่ยงเรื่อง : ตรวจรับและตรวจสอบพัสดุไม่ครอบคลุม

ผลที่คาดหวัง: ผลการตรวจสอบและตรวจรับพัสดุ มีความครอบคลุมและน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

ที่	ขั้นตอน	เมษายน				พฤษภาคม				มิถุนายน				กรกฎาคม				สิงหาคม				ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณและทรัพยากรที่ใช้
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	สำรวจและจำแนกหมวดหมู่ของพัสดุที่ต้องทำการตรวจรับ และตรวจสอบประจำปี																					จักรวัฏ, ประนะพงศ์, อุไรวรรณ	-
2	จัดทำ Check sheet ระบุถึงจุดสำคัญในการตรวจสำหรับพัสดุแต่ละประเภท และกำหนดประเภทของพัสดุที่ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญหรืออุปกรณ์พิเศษในการตรวจ																					จักรวัฏ, ประนะพงศ์, อุไรวรรณ	-
3	ร่างแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการตรวจรับพัสดุ และการตรวจสอบพัสดุประจำปี โดยให้มี การใช้ Check sheet หรือผู้เชี่ยวชาญตามที่กำหนด																					อุไรวรรณ, ลินดา	-
4	ตรวจสอบและอนุมัติ Check sheet และกระบวนการตรวจรับและตรวจสอบพัสดุประจำปี																					หัวหน้าสายงาน, ผอ.ส่วนการพัสดุ	-
5	แจ้งให้เจ้าหน้าที่และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนทราบ																					หัวหน้าสายงาน	-
6	เริ่มดำเนินการตรวจรับและตรวจสอบพัสดุตามวิธีที่กำหนด																					ทุกคนในสายงาน	-

ตารางที่ 7.20 แผนการดำเนินงาน การทำระบบจัดเก็บเอกสาร

11. การทำระบบจัดเก็บเอกสาร

จัดการความเสี่ยงเรื่อง : ขาดเอกสารในการสืบกลับ/อ้างอิง

ผลที่คาดหวัง: มีระบบเอกสารที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เจ้าหน้าที่ทุกคนสามารถสืบค้นได้ง่าย

ที่	ขั้นตอน	เมษายน				พฤษภาคม				มิถุนายน				กรกฎาคม				สิงหาคม				ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณและทรัพยากรที่ใช้
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	รวบรวมรายการเอกสารที่จำเป็นต้องเก็บไว้อ้างอิง และแยกหมวดหมู่ให้เป็นระเบียบ																					ทุกคนในสายงาน	-
2	กำหนดระบบเลขหมู่เอกสารให้ชัดเจน เข้าใจง่าย โดยอาจขอดูตัวอย่างและขอคำแนะนำจากหน่วยงานอื่นที่ได้จัดทำระบบเอกสารแล้ว																					ลินดา,อุไรวรรณ	-
3	เตรียมสถานที่ สำรวจจำนวน ตู้ ชั้นวาง แฟ้มเอกสาร อุปกรณ์อื่นๆ และจัดเตรียมให้เพียงพอ																					จักรวัฏ	ค่าจัดซื้อตู้ แฟ้มเอกสาร และอุปกรณ์อื่น ๆ (ถ้าจำเป็น)
4	เรียบเรียงเอกสารและจัดเข้าแฟ้มให้เป็นระเบียบเรียบร้อย ตามหมวดหมู่หมายเลขที่กำหนดไว้																					ทุกคนในสายงาน	
5	ดำเนินการจัดเก็บเอกสารตามระบบต่อไป																					ทุกคนในสายงาน	

ตารางที่ 7.21 แผนการดำเนินงาน การปรับปรุงกระบวนการจำหน่ายพัสดุโดยวิธีขายทอดตลาด

12. การปรับปรุงกระบวนการจำหน่ายพัสดุโดยวิธีขายทอดตลาด

จัดการความเสี่ยงเรื่อง : 1. ผู้เข้าร่วมประมูลขายทอดตลาดไม่เตรียมพร้อม

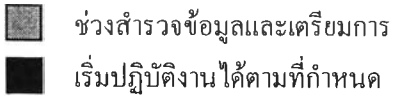
2. ไม่มีผู้เข้าร่วมประมูลขายทอดตลาด

ผลที่คาดหวัง: 1. ผู้เข้าร่วมประมูลขายทอดตลาดเข้าใจในระเบียบและเตรียมเอกสารต่าง ๆ มาพร้อมในวันประมูล

2. มีผู้เข้าร่วมการประมูลมากขึ้น และลดโอกาสการเสียเวลาจากการปรับราคากลางและจัดประมูลใหม่

ที่	ขั้นตอน	เมษายน				พฤษภาคม				มิถุนายน				กรกฎาคม				สิงหาคม				ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณและทรัพยากรที่ใช้
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	ออกแบบป้ายประกาศ หรือเอกสารสำหรับแจกผู้ประมูล ให้ชัดเจน อ่านง่าย เน้นข้อความสำคัญที่ต้องการให้ผู้ร่วมประมูลจดจำได้ เช่น วัน เวลา ในการประมูล เอกสาร หลักฐานต่าง ๆ ที่ต้องใช้																					ลินดา	-
2	ศึกษาหาช่องทางที่เป็นไปได้ในการประกาศการประมูลเพิ่มเติม เช่น ทาง internet เป็นต้น																					ประนะพงศ์	-
3	รวบรวมข้อมูลและจัดทำมาตรฐานในการกำหนดราคากลางตามประเภทของพัสดุ																					ลินดา,ประนะพงศ์	-
4	ตรวจสอบและอนุมัติแนวทางในการทำป้ายประกาศ, การเพิ่มช่องทางการประกาศการประมูล และมาตรฐานในการกำหนดราคากลาง																					หัวหน้าสายงาน, ผอ.ส่วนการพัสดุ	-
5	เริ่มใช้การจำหน่ายพัสดุตามแนวทางที่กำหนดต่อไป																					ทุกคนในสายงาน	-

ตารางที่ 7.22 สรุปแผนการดำเนินงาน ของแผนจัดการความเสี่ยงทั้งหมด



ลำดับ	แผนงาน	มีนาคม				เมษายน				พฤษภาคม				มิถุนายน				กรกฎาคม				สิงหาคม			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	การกำหนดรอบระยะเวลาจำหน่ายพัสดุ																								
2	การอบรมเจ้าหน้าที่ในสายงาน																								
3	การประเมินภาระงานและเพิ่มอัตราการทำงาน																								
4	การจัดทำระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และระบบพัสดุคงคลัง																								
5	การกำหนดแบบฟอร์มมาตรฐานของเอกสารที่ใช้																								
6	การทำความเข้าใจและตกลงข้อกำหนดกับผู้รับบริการ																								
7	การจัดการความปลอดภัยในการทำงาน																								
8	การควบคุมการใช้คอมพิวเตอร์และการเก็บข้อมูลสำรอง																								
9	การเก็บข้อมูลและประวัติของบริษัทผู้ส่งมอบ																								
10	การปรับปรุงกระบวนการตรวจรับและตรวจสอบพัสดุประจำปี																								
11	การทำระบบจัดเก็บเอกสาร																								
12	การปรับปรุงกระบวนจำหน่ายพัสดุโดยการขายทอดตลาด																								