

## บทที่ 7

### การวางแผนความเสี่ยงของโครงการ

การวางแผนความเสี่ยงคือการรวบรวมความเสี่ยงที่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า และมาตรการในการปฏิบัติเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเกิดขึ้นหรือลดความรุนแรงจากผลกระทบที่เกิดขึ้น

- ความการระบุความเสี่ยง โดยเฉพาะความเสี่ยงที่สำคัญต้องไม่ถูกมองข้าม
- มีการประเมินความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงเกิดขึ้น
- ระบุผลกระทบที่จะเกิดขึ้นหากความเสี่ยงเกิดขึ้น
- มีการจัดลำดับความเสี่ยงที่สำคัญทั้งหมด
- มีการวางมาตรการการป้องกันเพื่อลดผลกระทบเนื่องจากความเสี่ยง
- มีการวางแผนฉุกเฉินเพื่อกำหนดมาตรการแก้ไขเมื่อเกิดสถานการณ์ฉุกเฉิน
- มีการควบคุมและจัดการความเสี่ยงตลอดโครงการ

แผนความเสี่ยงจะต้องถูกระบุและจัดทำเป็นเอกสารตั้งแต่เริ่มต้นวางแผนโครงการ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าความเสี่ยงทั้งหมดได้ถูกจัดการเพื่อลดความรุนแรงที่อาจจะเกิดขึ้น

#### 7.1 การระบุความเสี่ยง

ขั้นตอนแรกในการวางแผนความเสี่ยงนั้นคือการระบุว่าอะไรเป็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และสร้างผลกระทบทางด้านลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ การระบุความเสี่ยงต้องมาจากการรวบรวมความเห็นจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการทั้งหมดโดยการระดมความคิด

จากการระดมความคิด ความเสี่ยงทั้งหมดจะถูกจัดหมวดหมู่และในแต่ละหมวดหมู่มีการระบุความเสี่ยงที่มีศักยภาพและเป็นไปได้

เพื่อความเข้าใจตรงกัน ดังนั้นจึงต้องมีการระบุคำจำกัดความของความเสี่ยงไว้ดังนี้

“ความเสี่ยงคือ สถานะการณ์ที่มีแนวโน้มที่จะสร้างความผลกระทบทางด้านลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ”

- ความต้องการของลูกค้า
- ประโยชน์ที่จะได้รับในเชิงธุรกิจ
- กำหนดการของโครงการ
- งบประมาณโครงการ
- การส่งมอบงาน
- การรับงาน
- ขอบเขตของโครงการ
- ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างโครงการ
- ผู้รับเหมาช่วง
- การสื่อสาร
- ทรัพยากร

เมื่อมีการกำหนดหมวดอย่างชัดเจน การระบุความเสี่ยงสามารถทำได้ดังแสดงในตารางที่ 7.1

ตาราง 7.1 ระบุความเสี่ยงของโครงการ

หมวดความเสี่ยง	ความเสี่ยง	หมายเลข
ความต้องการของลูกค้า	ความต้องการของลูกค้าไม่ถูกระบุไว้อย่างชัดเจน	1.1
	ความต้องการของลูกค้าถูกระบุไว้ไม่ครบถ้วน	1.2
	ความต้องการไม่เป็นไปตามความจำเป็นของลูกค้า	1.3
	ความต้องการไม่สามารถวัดได้อย่างชัดเจน	1.4
ประโยชน์ที่จะได้รับจากโครงการ	ประโยชน์ที่จะได้รับในเชิงธุรกิจไม่ถูกระบุไว้อย่างชัดเจน	2.1
	ประโยชน์ที่จะได้รับในเชิงธุรกิจไม่เป็นรูปธรรม	2.2
	งานที่ส่งมอบไม่สามารถตอบสนองต่อประโยชน์ที่จะได้รับในเชิงธุรกิจที่ลูกค้าต้องการ	2.3

หมวดความเสี่ยง	ความเสี่ยง	หมายเลข
กำหนดการของโครงการ	ระยะเวลาที่กำหนดไว้ไม่เพียงพอ	3.1
	ระบุกิจกรรมที่จำเป็นไม่ครบ	3.2
	ระบุความเกี่ยวข้องของแต่ละกิจกรรมไม่ถูกต้อง	3.3
งบประมาณโครงการ	ใช้เงินเกินงบประมาณของโครงการ	4.1
	มีค่าใช้จ่ายที่ไม่สามารถบันทึกทางบัญชี	4.2
	ไม่สามารถระบุในทางบัญชีได้ว่าค่าใช้จ่ายเกิดจากอะไร	4.3
การส่งมอบงาน	ไม่ได้ระบุงานที่จะทำการส่งมอบอย่างชัดเจน	5.1
	ไม่มีการระบุเกณฑ์คุณภาพของงานที่จะส่งมอบอย่างชัดเจน	5.2
	งานที่ส่งมอบไม่ผ่านเกณฑ์คุณภาพที่กำหนดไว้	5.3
การรับงาน	ไม่มีการระบุเกณฑ์ในการรับงานอย่างชัดเจน	6.1
	ลูกค้าไม่ยอมรับงาน	6.2
	ลูกค้าไม่พึงพอใจที่จะรับงาน	6.3
ขอบเขตของโครงการ	ไม่ได้มีการกำหนดขอบเขตของโครงการอย่างชัดเจน	8.1
	ทีมงานไม่ครอบคลุมตามขอบเขตที่ตกลงกันไว้	8.2
	มีความเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดผลกระทบด้านลบกับโครงการ	8.3
ปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างโครงการ	ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ได้ถูกแก้ไขภายในระยะเวลาที่กำหนด	8.1
	มีปัญหาในลักษณะเดิมเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง	8.2
	ปัญหาที่ไม่ได้แก้ไขกลายเป็นความเสี่ยงของโครงการ	8.3
ผู้รับเหมาช่วง	ความคาดหวังที่มีต่อผู้รับเหมาช่วงไม่ได้ถูกระบุอย่างชัดเจน	9.1
	ผู้รับเหมาช่วงไม่สามารถส่งมอบงานได้ตามตกลง	9.2
	การจ่ายค่าจ้างล่าช้าทำให้ผู้รับเหมาช่วงไม่ส่งมอบงานตามกำหนด	9.3

หมวดความเสี่ยง	ความเสี่ยง	หมายเลข
การสื่อสาร	ขาดการสื่อสารที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง	10.1
	ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการไม่ทราบความคืบหน้า	10.2
ทรัพยากร	พนักงานมีทักษะไม่ตรงกับงานที่ได้รับมอบหมาย	11.1
	พนักงานไม่เพียงพอต่องานที่ได้รับมอบหมาย	11.2
	ขาดแคลนอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก	11.3

## 7.2 การระบุความเป็นไปได้ของความเสี่ยงและผลกระทบ

ความเป็นไปได้ของความเสี่ยงสามารถแบ่งเป็น ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดต่ำมาก ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดต่ำ ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดปานกลาง ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดสูง ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดสูงมาก นอกจากนี้ความเป็นไปได้แต่ละระดับสามารถให้คะแนนได้ตามตารางที่ 7.2 ดังต่อไปนี้

ตาราง 7.2 ระบุความเป็นไปได้ของความเสี่ยง

ความเป็นไปได้	คะแนน	คำอธิบาย
ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดต่ำมาก	20	จากประสบการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำมาก นอกจากนี้สถานการณ์ที่จะนำไปสู่ความเสี่ยงยังแทบไม่เคยเกิดขึ้นเลย
ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดต่ำ	40	แทบจะไม่มีโอกาสเกิดขึ้นในสถานการณ์ปกติ แต่ต้องเฝ้าระวังสถานการณ์ที่จะนำไปสู่ความเสี่ยง
ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดปานกลาง	60	ความเสี่ยงมีความเป็นไปได้และเคยเกิดขึ้น
ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดสูง	80	ความเสี่ยงมีความเป็นไปได้เกิดจากสถานการณ์ที่จะนำไปสู่ความเสี่ยง
ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดสูงมาก	100	ความเสี่ยงมีความเป็นไปได้สูงมาก

ผลจากความเสี่ยงถ้าเกิดขึ้นสามารถจัดลำดับและให้คะแนนตามตารางที่ 7.2 ดังต่อไปนี้

ตาราง 7.3 ระบุผลของความเสี่ยง

ผลกระทบ	คะแนน	คำอธิบาย
มีผลต่ำมาก	20	ไม่มีผลอย่างชัดเจนต่อโครงการ
มีผลต่ำ	40	มีผลไม่รุนแรง อาจทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนจากขอบเขตของโครงการกำหนดการ และงบประมาณไม่เกิน 5%
มีผลปานกลาง	60	สามารถรับรู้ผลที่เกิดขึ้นได้ อาจทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนจากขอบเขตของโครงการ กำหนดการ และงบประมาณ 5-10 %
มีผลสูง	80	มีผลอย่างชัดเจน อาจทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนจากขอบเขตของโครงการ กำหนดการ และงบประมาณ 10-25 %
มีผลสูงมาก	100	มีผลอย่างรุนแรงต่อโครงการ อาจทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนจากขอบเขตของโครงการ กำหนดการ และงบประมาณ มากกว่า 25 %

### 7.3 การจัดลำดับความเสี่ยง

การจัดลำดับความเสี่ยง สามารถจัดลำดับได้ตามคะแนนความเสี่ยง

คะแนนความเสี่ยง = ค่าเฉลี่ย (ความเป็นไปได้ของความเสี่ยง + ผลของความเสี่ยง)

ในขณะเดียวกัน ผลของความเสี่ยงที่กระทบกับขอบเขต เวลาและงบประมาณของโครงการ สามารถหาค่าได้จาก

ผลของความเสี่ยง = ค่าเฉลี่ย [ผลต่อขอบเขต (Scope) + ผลต่อเวลา (Schedule) + ผลต่องบประมาณ (Budget)]

ในการศึกษานี้โดยใช้แบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบล่วงหน้าจากผู้จัดการโครงการสองท่าน ซึ่งทั้งคู่ที่มีประสบการณ์ในการจัดการโครงการ 10 ปีขึ้นไป เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการช่วยกันประเมินคะแนนความเสี่ยงจากความเสี่ยงที่ระบุไว้จากตารางที่ 7.1 จนได้ผลคะแนน จากนั้นนำคะแนนที่ได้ไปทำการจัดระดับความเสี่ยงตามตารางที่ 7.4 จะได้ตารางที่ 7.5 คะแนนและระดับความเสี่ยง

## ตารางที่ 7.4 การจัดระดับความเสี่ยง

คะแนนความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง
0 - 20	ต่ำมาก
21 - 40	ต่ำ
41 - 60	ปานกลาง
61 - 80	สูง
81 - 100	สูงมาก

หมวดความเสี่ยง	ความเสี่ยง	หมายเลข	ความ เป็นไปได้	ผลกระทบอาจเกิดขึ้น			ลำดับ ความสำคัญ	ระดับความ เสี่ยง
				Scope	Schedule	Budget		
ความต้องการ ของลูกค้า	ความต้องการของลูกค้าไม่ถูกระบุไว้อย่างชัดเจน	1.1	80	80	50	40	68.3	สูง
	ความต้องการของลูกค้าถูกระบุไว้ไม่ครบถ้วน	1.2	80	60	50	40	65.0	สูง
	ความต้องการไม่มีความจำเป็นของลูกค้า	1.3	40	20	20	20	30.0	ต่ำ
	ความต้องการไม่สามารถวัดได้อย่างชัดเจน	1.4	20	20	20	20	20.0	ต่ำมาก
	มีการเปลี่ยนความต้องการของลูกค้าในระหว่างโครงการ	1.5	80	60	50	40	65.0	สูง
ประโยชน์ที่จะ ได้รับจาก โครงการ	ประโยชน์ที่จะได้รับในเชิงธุรกิจไม่ถูกระบุไว้อย่างชัดเจน	2.1	30	100			65.0	สูง
	ประโยชน์ที่จะได้รับในเชิงธุรกิจไม่เป็นรูปธรรม	2.2	30	100			65.0	สูง
	งานที่ส่งมอบไม่สามารถตอบสนองต่อประโยชน์ที่จะได้รับในเชิงธุรกิจที่ลูกค้าต้องการ	2.3	20	100			50.0	ปานกลาง
กำหนดการของ โครงการ	ระยะเวลาที่กำหนดไว้ไม่เพียงพอ	3.1	40	100	100	100	70.0	สูง
	บุกิจกรรมที่จำเป็นไม่ครบ	3.2	10	80	80	80	45.0	ปานกลาง
	ระบุความเกี่ยวข้องของแต่ละกิจกรรมไม่ถูกต้อง	3.3	20	80	50	50	40.0	ต่ำ
งบประมาณ โครงการ	ใช้จ่ายเงินงบประมาณของโครงการ	4.1	40	20	20	100	43.3	ปานกลาง
	มีค่าใช้จ่ายที่ไม่สามารถบันทึกทางบัญชี	4.2	30	20	20	80	35.0	ต่ำ
	ไม่สามารถระบุในทางบัญชีได้ว่าค่าใช้จ่ายเกิดจากอะไร	4.3	20	20	20	60	26.7	ต่ำ
การส่งมอบงาน	ไม่ได้ระบุงานที่จะทำการส่งมอบอย่างชัดเจน	5.1	20	100	50	50	43.3	ปานกลาง
	ไม่มีการระบุเกณฑ์คุณภาพของงานที่จะส่งมอบอย่างชัดเจน	5.2	40	80	50	50	50.0	ปานกลาง
	งานที่ส่งมอบไม่ผ่านเกณฑ์คุณภาพที่กำหนดไว้	5.3	40	60	40	30	41.7	ปานกลาง

ตารางที่ 7.5 คะแนนและระดับความเสี่ยง

หมวดความเสี่ยง	ความเสี่ยง	หมายเลข	ความ เป็นไปได้	ผลกระทบอาจเกิดขึ้น			ลำดับ ความสำคัญ	ระดับความ เสี่ยง
				Scope	Schedule	Budget		
การรับงาน	ไม่มีกระบวนการที่ในการรับงานอย่างชัดเจน ลูกค้าไม่ยอมรับงาน ลูกค้าไม่พึงพอใจที่จะรับงาน	6.1	20	80			50.0	ปานกลาง
		6.2	30	80			55.0	ปานกลาง
		6.3	40	60			50.0	ปานกลาง
ขอบเขตของ โครงการ	ขอบเขตของโครงการไม่ชัดเจน เนื้องานไม่ครอบคลุมตามขอบเขตที่ตกลงกันไว้ มีความเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดผลกระทบด้านลบกับโครงการ	7.1	30	100	80	80	58.3	ปานกลาง
		7.2	40	100	80	80	63.3	สูง
		7.3	50	80	80	80	65.0	สูง
ปัญหาที่เกิดขึ้น ในระหว่าง โครงการ	ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ได้ถูกแก้ไขภายในระยะเวลาที่กำหนด มีปัญหาในลักษณะเดิมเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ปัญหาที่ไม่ได้แก้ไขกลายเป็นความเสี่ยงของโครงการ	8.1	50	60	40		50.0	ปานกลาง
		8.2	30	40	40		35.0	ต่ำ
		8.3	20	60			40.0	ต่ำ
ผู้รับเหมาช่วง	ความคาดหวังที่มีต่อผู้รับเหมาช่วงไม่ได้ถูกระบุอย่างชัดเจน ผู้รับเหมาช่วงไม่สามารถส่งมอบงานได้ตามตกลง การจ่ายค่าจ้างล่าช้าทำให้เกิดปัญหากับผู้รับเหมาช่วง	9.1	40	40			40.0	ต่ำ
		9.2	60		100		80.0	สูง
		9.3	30		40		35.0	ต่ำ
การสื่อสาร	ขาดการสื่อสารที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการไม่ทราบความคืบหน้า	10.1	60	40	40	40	50.0	ปานกลาง
		10.2	30	40	40	40	35.0	ต่ำ
ทรัพยากร	พนักงานมีทักษะไม่ตรงกับงานที่ได้รับมอบหมาย พนักงานไม่เพียงพอต่องานที่ได้รับมอบหมาย ขาดแคลนอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก	11.1	20	50	30	30	28.3	ต่ำ
		11.2	30	80	80		55.0	ปานกลาง
		11.3	10	40	40		25.0	ต่ำ

ตารางที่ 7.5 คะแนนและระดับความเสี่ยง



## 7.4 การจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง คือวิธีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อลดโอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น (Standards Australia, 1999) และกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงมี 4 วิธี (Zhi, 1994) คือ

- หลีกเลี่ยงความเสี่ยงและกิจกรรมที่จะนำไปสู่ความเสี่ยง
- ลดความเสี่ยงหรือบรรเทาความรุนแรงหากความเสี่ยงเกิดขึ้น
- เคลื่อนย้ายความเสี่ยงไปยังส่วนอื่น
- ยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

ในกรณีศึกษานี้จะมุ่งเน้นเฉพาะความเสี่ยงที่อยู่ในระดับ สูงมาก และ สูง การกำหนดกลยุทธ์และวิธีการในการจัดการความเสี่ยงทำโดยการระดมความคิดเห็นภายในทีมงาน ซึ่งได้ผลตามตารางที่ 7.6 กลยุทธ์และวิธีการในการจัดการความเสี่ยง

ระดับ	คะแนน	หมายเลข	ความเสี่ยง	การป้องกัน	กลยุทธ์	กิจกรรมของโครงการที่เกิดความเสี่ยง
สูง	80.0	9.2	ผู้รับเหมาช่างไม่สามารถส่งมอบงานได้ตามตกลง	ใช้ Resource ที่เป็นพนักงานประจำ	Transfer	A: เริ่มต้นโครงการ H: จัดทำ Customize Program
สูง	70.0	3.1	ระยะเวลาที่กำหนดไว้ไม่เพียงพอ	เปรียบเทียบ (Trade-off) เวลา ต้นทุน และขอบเขตงาน แบ่งวงงานและส่งมอบงานให้ตามกำหนด	Reduce	A: เริ่มต้นโครงการ
สูง	68.3	1.1	ความต้องการของลูกค้าไม่ถูกระบุไว้อย่างชัดเจน	จัดทำเอกสารที่ระบุความต้องการของลูกค้าอย่างชัดเจน และมี กระบวนการยืนยันอย่างเป็นทางการ	Reduce	C: ระบุวิธีการและความต้องการในการ ดำเนินการธุรกิจของลูกค้า
สูง	65.0	1.2	ความต้องการของลูกค้าถูกระบุไว้ไม่ครบถ้วน	จัดทำเอกสารที่ระบุความต้องการของลูกค้าอย่างชัดเจน และมี กระบวนการยืนยันอย่างเป็นทางการ	Reduce	C: ระบุวิธีการและความต้องการในการ ดำเนินการธุรกิจของลูกค้า
สูง	65.0	1.5	มีการเปลี่ยนความต้องการของลูกค้าในระหว่างโครงการ	มีการจัดการความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นทางการ มีการลงลายมือชื่อรับรองเอกสารสำคัญของโครงการทุกครั้ง	Reduce	ทุกกิจกรรม
สูง	65.0	2.1	ประโยชน์ที่จะได้รับในเชิงธุรกิจไม่ถูกระบุไว้อย่างชัดเจน	ระบุประโยชน์ที่จะได้รับในเชิงธุรกิจในสัญญา	Reduce	A: เริ่มต้นโครงการ
สูง	65.0	2.2	ประโยชน์ที่จะได้รับในเชิงธุรกิจไม่เป็นรูปธรรม	สร้างดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงาน	Reduce	A: เริ่มต้นโครงการ
สูง	65.0	7.3	มีความเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดผลกระทบด้านลบกับโครงการ		Retain	ทุกกิจกรรม
สูง	63.3	7.2	ทีมงานไม่ครอบคลุมตามขอบเขตที่ตกลงกันไว้	ประเมินทีมงานและรายงานลูกค้าทราบอย่างสม่ำเสมอ จัดทำเอกสารที่ระบุความต้องการของลูกค้าอย่างชัดเจน และมี กระบวนการยืนยันอย่างเป็นทางการ	Reduce	D: ความแตกต่างระหว่าง ERP และ Business Process G: ส่งมอบเอกสารออกแบบ M: Upgrade ERP from 11.5.9 to 11.5.10

ตารางที่ 7.6 กลยุทธ์และวิธีการในการ

## 7.5 การจัดทำแผนรองรับความเสี่ยง

การจัดทำแผนรองรับความเสี่ยง คือการกำหนดกลยุทธ์เพื่อจัดการเมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้น ในแง่ของการลดความรุนแรงจากผลกระทบ ในกรณีศึกษานี้จะมุ่งเน้นเฉพาะความเสี่ยงที่อยู่ในระดับ สูงมาก และ สูง การกำหนดกลยุทธ์เพื่อจัดการเมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้นและ ผู้รับผิดชอบ ทำโดยการระดมความคิดกันภายในทีมงาน ซึ่งได้ผลตามตารางที่ 7.7 แผนรองรับความเสี่ยง ดังนี้

ระดับ	คะแนน	หมายเลข	ความเสี่ยง	แผนรองรับความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
สูง	80.0	9.2	ผู้รับเหมาช่วงไม่สามารถส่งมอบงานได้ตามตกลง	เปลี่ยนจากการควบคุมผู้รับเหมาช่วง เป็นการควบคุมพนักงานประจำ	ผู้จัดการโครงการ
สูง	70.0	3.1	ระยะเวลาที่กำหนดไว้ไม่เพียงพอ	ประเมินเวลาและงบประมาณที่เพิ่มแล้วแจ้งให้ลูกค้าทราบ	ผู้จัดการโครงการ/ ลูกค้า
สูง	68.3	1.1	ความต้องการของลูกค้าไม่ถูกระบุไว้อย่างชัดเจน	เพิ่มความต้องการของลูกค้า เปรียบเทียบความแตกต่าง ประเมินผลกระทบและแจ้งให้ลูกค้าทราบ	ผู้จัดการโครงการ/ ที่ปรึกษาโครงการ
สูง	65.0	1.2	ความต้องการของลูกค้าถูกระบุไว้ไม่ครบถ้วน	เพิ่มความต้องการของลูกค้า เปรียบเทียบความแตกต่าง ประเมินผลกระทบและแจ้งให้ลูกค้าทราบ	ผู้จัดการโครงการ/ ที่ปรึกษาโครงการ
สูง	65.0	1.5	มีการเปลี่ยนความต้องการของลูกค้าในระหว่างโครงการ	หาความแตกต่างจากความต้องการที่ระบุไว้ในตอนแรก แล้วเพิ่มกิจกรรมดังกล่าวในแผนงาน	ผู้จัดการโครงการ/ ที่ปรึกษาโครงการ/ ลูกค้า
สูง	65.0	2.1	ประโยชน์ที่จะได้รับในเชิงธุรกิจไม่ถูกระบุไว้อย่างชัดเจน	วัดประโยชน์ที่ได้รับเชิงธุรกิจที่ได้จากโครงการ	ผู้จัดการโครงการ/ ลูกค้า
สูง	65.0	2.2	ประโยชน์ที่จะได้รับในเชิงธุรกิจไม่เป็นรูปธรรม	วัดประโยชน์ที่ได้รับเชิงธุรกิจที่ได้จากโครงการ	ผู้จัดการโครงการ/ ลูกค้า
สูง	65.0	7.3	มีความเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดผลกระทบด้านลบกับโครงการ	ประเมินผลจากความเปลี่ยนแปลง แจ้งให้ลูกค้าทราบ แล้วดำเนินการ	ผู้จัดการโครงการ/ ที่ปรึกษาโครงการ/ ลูกค้า
สูง	63.3	7.2	เนื้องานไม่ครอบคลุมตามขอบเขตที่ตกลงกันไว้	เพิ่มเนื้องานให้ครอบคลุมตามขอบเขตที่ตกลงกันไว้	ผู้จัดการโครงการ/ ที่ปรึกษาโครงการ/ ลูกค้า