

กรณีศึกษาการวิเคราะห์ความเสี่ยง

ตามที่กระทรวงอุตสาหกรรมได้ประกาศแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2549 สำหรับกลุ่มภารกิจด้านส่งเสริมอุตสาหกรรมและผู้ประกอบการ โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ 2 ประการคือ

- การเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน
- การพัฒนาเพื่ออนาคต

หน่วยงานระดับกรมหนึ่งในกลุ่มภารกิจด้านส่งเสริมอุตสาหกรรมและผู้ประกอบการ ได้ดำเนินกิจกรรมและโครงการต่างๆที่สอดคล้องตามประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ 4 ปี ของส่วนราชการ และโครงการหนึ่งที่มีแนวทางสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ข้างต้นคือ โครงการพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน

วัตถุประสงค์

พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตให้ครบวงจร และสามารถแข่งขันเข้าสู่ระดับสากล โดยเริ่มตั้งแต่ระบบการผลิตการประกันคุณภาพ วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริหารการเงินและการตลาด เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันตลาดโลก

แนวทางดำเนินการ

โครงการพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อยกระดับความสามารถการแข่งขัน มีเป้าหมายหลักคือพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตไทยให้เข้าสู่การค้าสากล โดยอาศัยกระบวนการปรับโครงสร้างการประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งระบบ และกำหนดแผนงานหลักไว้ 5 แผนงานได้แก่

1. แผนงานการพัฒนาและปรับปรุงส่วนการผลิตให้ทันสมัย
2. แผนงานยกระดับมาตรฐานกิจการและผลิตภัณฑ์ให้เป็นระบบสากล (ISO, QS หรืออื่นๆ)
3. แผนงานเพิ่มความสามารถทางการวางแผนและจัดการเทคโนโลยี
4. แผนงานเสริมสร้างความสามารถทางการบริหารการเงินและการลงทุน
5. แผนงานเพิ่มสมรรถนะการจัดการเชิงกลยุทธ์และการตลาดในและต่างประเทศ

ในแต่ละแผนงานนั้น ได้มีการจัดเตรียมผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านจากหน่วยงานภายนอกเพื่อเป็นที่ปรึกษาดูแลกระบวนการปรับปรุงโครงสร้างของธุรกิจตั้งแต่การฝึกอบรมให้ความรู้ต่างๆ การวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานของธุรกิจในปัจจุบัน ให้คำปรึกษาแนะนำและร่วมกันกำหนด

แผนกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจให้มีศักยภาพในการแข่งขันมากขึ้น ติดตามควบคุมการปฏิบัติตามแผนงานและให้ความช่วยเหลือเมื่อพบอุปสรรคในการดำเนินการ รวมทั้งประเมินและสรุปผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเมื่อสิ้นสุดโครงการเพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาธุรกิจต่อไปในระยะยาว รวมระยะเวลาโครงการประมาณ 1 ปี

คุณสมบัติของกิจการที่สมัครเข้าร่วมโครงการ

1. เป็นอุตสาหกรรมการผลิตตามสาขาเป้าหมาย
2. มีสัดส่วนผู้ถือหุ้นสัญชาติไทยไม่ต่ำกว่า 50%
3. ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นและพร้อมให้ความร่วมมือในการฝึกอบรม วางแผน และลงมือปฏิบัติ
4. กิจการมีความพร้อมจะปรับปรุง ยกระดับคุณภาพสินค้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และลงทุนพัฒนาระบบหรือกระบวนการต่างๆ
5. มีการจ้างงานมากกว่า 100 คน หรือมียอดขายมากกว่า 100 ล้านบาทต่อปี

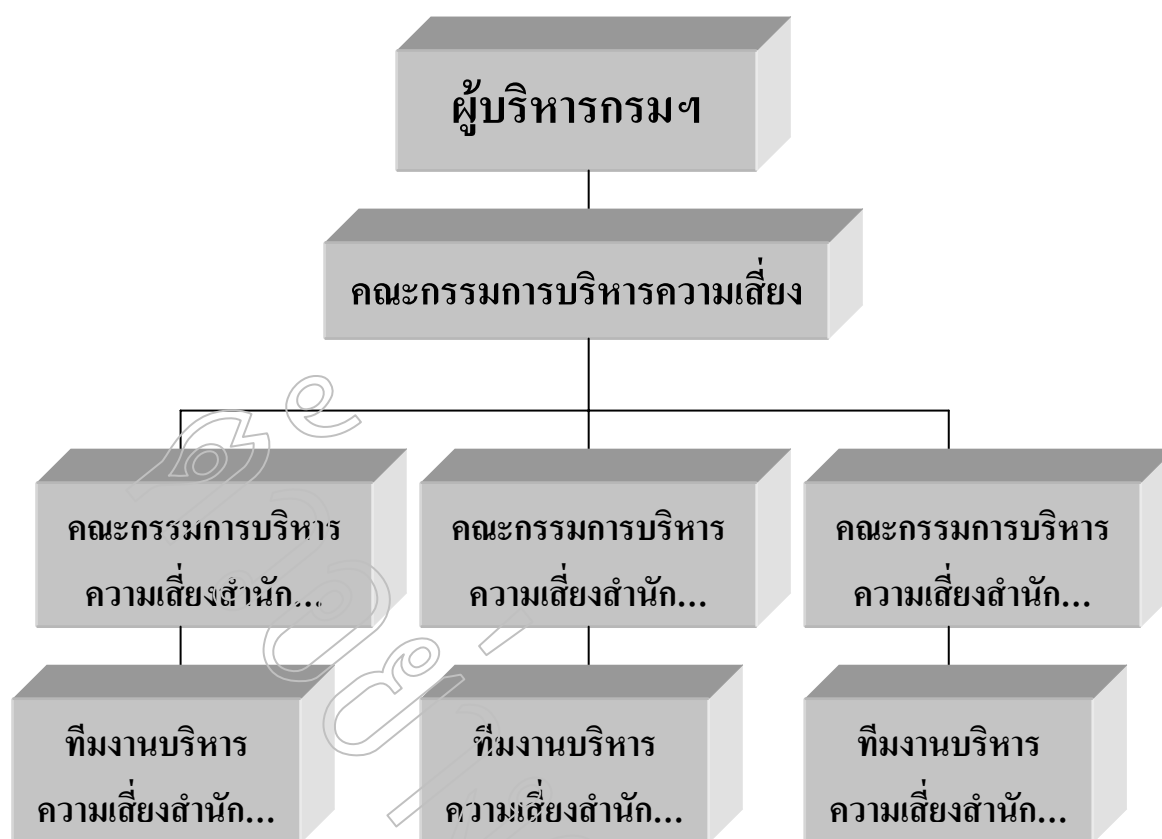
ขั้นตอนการดำเนินการ

1. ประชาสัมพันธ์ และจัดสัมมนาแนะนำโครงการ
2. รับสมัครและคัดเลือกกิจการที่มีความพร้อมเข้าร่วมโครงการโดยการสัมภาษณ์ เยี่ยมชม และวิเคราะห์ข้อมูลของกิจการ
3. กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ/สัมมนาผู้บริหารกิจการที่ได้รับเลือกเข้าร่วมโครงการเพื่อปรับฐานความเข้าใจ และสร้างพันธมิตรระหว่างกัน
4. ที่ปรึกษาวิเคราะห์สภาพการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน เพื่อศึกษาสภาพปัญหา จุดแข็ง จุดอ่อน ความต้องการของกิจการ และร่วมกันกำหนดแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาต่อไป
5. จัดฝึกอบรมเพื่อถ่ายทอดความรู้ให้แก่พนักงานและผู้บริหาร
6. ให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาทั้ง 5 แผนงาน
7. วิเคราะห์ประเมินผลในการปฏิบัติงาน
8. ประเมินและสรุปผลที่ได้จากโครงการเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาของกิจการในอนาคต

ตัวอย่างการวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานมีแนวคิดที่จะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้แล้วในเบื้องต้นการให้ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงแก่พนักงานและผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างพื้นฐานความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง จากนั้นขั้นตอนแรกที่สำคัญคือ การจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และทีมงานบริหารความเสี่ยง โดยอาจกำหนดโครงสร้าง

คณะกรรมการและทีมงานดังนี้



แผนผังโครงสร้างคณะกรรมการและทีมงานบริหารความเสี่ยง

ผู้บริหารกรมฯ มีหน้าที่แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เสนอแนะ และให้ความเห็นชอบนโยบายด้านบริหารความเสี่ยงที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงนำเสนอ

คณะกรรมการบริหารบริหารความเสี่ยง อาจประกอบด้วยบุคคลในระดับผู้บริหารกรมฯ ผู้บริหารสำนักฯ และตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญกรมฯ มีหน้าที่ดังนี้

1. นำเสนอนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงต่อผู้บริหารกรมฯ เพื่อขอความเห็นชอบก่อนนำไปสู่การปฏิบัติ
2. กำหนดโครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั้งกรมฯ ให้คำปรึกษา พร้อมทั้งสนับสนุนการนำกลยุทธ์ด้านความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติโดยการออกระเบียบปฏิบัติต่างๆ และจัดหาทรัพยากรที่จำเป็น

3. ผลักดันให้มีการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เรื่องการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้พนักงานทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยง

4. เป็นศูนย์กลางในการกำกับดูแลความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่างๆ ที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสำนักฯ รายงาน

5. ทบทวนรายงานการบริหารความเสี่ยง กำกับดูแลประสิทธิภาพการดำเนินงานทางการบริหารเพื่อจัดการกับความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสำนักฯ อาจประกอบด้วยผู้บริหารในระดับส่วน มีหน้าที่ ดังนี้

1. ร่วมวางแผนงานและดำเนินการตามแผน นโยบาย กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนด

2. กำกับดูแล และติดตาม ให้องค์กรในสายงานมีการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

3. แต่งตั้งเจ้าหน้าที่ ทีมงานเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงประจำสำนักมีความเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

4. สนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานของทีมงานบริหารความเสี่ยง

5. ให้ความเห็นชอบ และเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแผนและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

ทีมงานบริหารความเสี่ยง อาจประกอบด้วยเจ้าหน้าที่จากแต่ละส่วนงานภายในสำนักฯ มีหน้าที่ดังนี้

1. ระบุความเสี่ยงด้านต่าง พร้อมทั้งวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

2. จัดทำแผนงานป้องกันหรือจัดการความเสี่ยง เพื่อบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสำนักฯ

3. ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้มีการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยง

4. ประเมินผล และจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสำนักฯ

เมื่อคณะกรรมการ ทีมงาน รับมอบนโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงานจากผู้บริหารฯ แล้ว กระบวนการถัดไปของทีมงานจึงเป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยดำเนินการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรม/โครงการ หรือกระบวนการที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน และทำการศึกษาข้อมูล สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง ระดมความคิดร่วมกับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านนั้นๆ เพื่อระบุความเสี่ยง ที่มาหรือประเภทของความเสี่ยง และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อด้านต่างๆ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ใบรายงานระบุความเสี่ยงและผลกระทบด้านต่างๆที่จะเกิดขึ้น

กิจกรรม/กระบวนการ 1. ประชาสัมพันธ์ และจัดสัมมนาแนะนำโครงการ					
ที่มาความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบต่อด้านต่างๆ				
	การเงิน	ผู้รับบริการ	บุคลากร	เวลา	ความสำเร็จ
การดำเนินงาน					
1.1 เนื้อหาที่ใช้ประชาสัมพันธ์ ขาดความชัดเจน		ผู้ประกอบการขาดความเข้าใจ หรือมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับโครงการ	เจ้าหน้าที่ต้องใช้เวลาไปกับการตอบข้อสงสัย	อาจต้องขยายช่วงเวลาในการประชาสัมพันธ์	
1.2 การจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ เช่น แผ่นพับ โปสเตอร์ ฯลฯ เกิดความล่าช้า				อาจต้องขยายช่วงเวลาในการประชาสัมพันธ์	
งบประมาณ					
1.3 งบประมาณด้านประชาสัมพันธ์ไม่เพียงพอต่อการดำเนินการ					ผู้ประกอบการบางส่วนไม่ได้รับข่าวสารทำให้จำนวนผู้สมัครไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
กลยุทธ์					
1.4 แผนการประชาสัมพันธ์ และการเลือกสื่อขาดความเหมาะสมในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย	การเปลี่ยนแปลงงบประมาณโดยที่ผลตอบแทนไม่คุ้มค่า			อาจต้องขยายช่วงเวลาในการประชาสัมพันธ์	กิจกรรมที่สมัครเข้าร่วมโครงการเป็นกิจกรรมที่ขาดศักยภาพตามวัตถุประสงค์ และข้อกำหนดของโครงการ

กิจกรรม/กระบวนการ 4. ที่ปรึกษาวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานธุรกิจในปัจจุบันเพื่อศึกษาปัญหา จุดแข็ง จุดอ่อน ความต้องการของกิจการ และร่วมกันกำหนดแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาต่อไป					
ที่มาความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบต่อด้านต่างๆ				
	ชื่อเสียง	ผู้รับบริการ	บุคลากร	เวลา	ความสำเร็จ
การดำเนินงาน					
4.1 ผู้ประกอบการขาดความมั่นใจในตัวที่ปรึกษาด้านการเก็บรักษาความลับของกิจการ		แผนการพัฒนารัฐกิจถูกออกแบบขึ้นบนพื้นฐานของข้อมูลที่ไม่ครบถ้วนจึงไม่เหมาะสมกับกิจการ			ที่ปรึกษาไม่ได้รับข้อมูลที่ครบถ้วนทำให้การวิเคราะห์ทำได้ไม่เต็มที่หรือเกิดความผิดพลาด ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
4.2 ที่ปรึกษาขาดการประสานงานและไม่สามารถดำเนินการได้ทันตามกำหนดการ	ผู้ประกอบการขาดความเชื่อมั่นเนื่องจากกรมฯไม่สามารถบริหารโครงการได้ตามแผน	กิจการไม่ได้รับประโยชน์สูงสุดเนื่องจากต้องเร่งรัดดำเนินการในกิจกรรมที่เหลือ	เจ้าหน้าที่ถูกดำเนินเรื่องความสามารถในการบริหารโครงการ	อาจต้องขยายช่วงเวลาสิ้นสุดโครงการ	
4.3 ผู้ประกอบการไม่เห็นด้วยหรือไม่ยอมรับในแนวทางของแผนกลยุทธ์จากที่ปรึกษา	กรมฯถูกวิพากษ์วิจารณ์ถึงแนวคิดและประสิทธิภาพของโครงการ	กิจการต้องเสียค่าใช้จ่ายโดยไม่ได้รับประโยชน์จากการเข้าร่วมโครงการอย่างคุ้มค่า			กิจการอาจขอลอนตัวกลางกันจากโครงการทำให้ผลสัมฤทธิ์ของโครงการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
4.4 ที่ปรึกษาจากต่างสถาบันขาดความเข้าใจในขอบเขตงาน หรือแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน		ผู้ประกอบการเกิดความเข้าใจสับสนในการนำแผนพัฒนาธุรกิจไปใช้			
4.5 มีการเปลี่ยนแปลงภายในบริษัท เช่น สักส่วนผู้ถือหุ้น เปลี่ยนคณะผู้บริหาร ฯลฯ จน		การวิเคราะห์สภาพธุรกิจและแผนพัฒนาธุรกิจไม่สอดคล้องกับนโยบายบริษัท			แผนการพัฒนามิทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ส่งผลต่อการกำหนดนโยบายบริษัท					
กิจกรรม/กระบวนการ 5. จัดฝึกอบรมเพื่อถ่ายทอดความรู้ให้แก่พนักงานและผู้บริหาร					
ที่มาความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบต่อด้านต่างๆ				
	ชื่อเสี่ยง	ผู้รับบริการ	บุคลากร	เวลา	ความสำเร็จ
การดำเนินงาน					
5.1 ผู้เข้ารับการอบรมไม่ตั้งใจในการอบรมเท่าที่ควร		พนักงานไม่สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้พัฒนากิจการได้			พนักงานไม่สามารถนำความรู้ไปใช้ได้ตามวัตถุประสงค์ของการอบรม
5.2 วิทยากรที่จัดหามา ไม่มีความสามารถเพียงพอ หรือขาดความรู้เฉพาะทาง ในการกำหนดองค์ความรู้	กรมฯถูกดำเนินในเรื่องมาตรฐานของวิทยากรที่ใช้ในโครงการ	พนักงานไม่ได้รับความรู้ที่เพียงพอหรือเป็นประโยชน์ในการนำไปพัฒนากิจการ			พนักงานไม่ได้รับความรู้ที่เพียงพอไปใช้ได้ตามวัตถุประสงค์ของการอบรม
5.3 เนื้อหาของหลักสูตรไม่มีการประยุกต์ให้สอดคล้องกับความต้องการของบริษัท		พนักงานไม่สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ			พนักงานไม่สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้ตามวัตถุประสงค์ของการอบรม
งบประมาณ					
5.4 งบประมาณที่จัดสรรเพื่อการฝึกอบรมไม่เพียงพอต่อความต้องการของบริษัท หรือแผนการอบรมของที่ปรึกษา	กรมฯถูกวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องของความคุ้มค่าในการเข้าร่วมโครงการ	บริษัทไม่ได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรมตามที่คาดหวังไว้	ผู้บริหารโครงการถูกตั้งข้อสังเกตเรื่องความโปร่งใสในการบริหารงบประมาณ		พนักงานไม่ได้รับความรู้มากพอที่จะนำไปใช้พัฒนากิจการ

ตารางที่ 2 ใบประเมินความเสี่ยง

กิจกรรม/กระบวนการ 1. ประชาสัมพันธ์ และจัดสัมมนาแนะนำโครงการ					
ปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียดความสูญเสีย	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	
1.1 เนื้อหาที่ใช้ประชาสัมพันธ์ขาดความชัดเจน	ผู้ประกอบการขาดความเข้าใจหรือมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับเนื้อหาการอบรมของโครงการ ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องเสียเวลาไปกับการตอบข้อสงสัย	3	2	6	
1.2 การจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ เช่น แผ่นพับ โปสเตอร์ ฯลฯ เกิดความล่าช้า	การประชาสัมพันธ์ทำได้ล่าช้าจนอาจต้องขยายเวลาการรับสมัครเนื่องจากมีผู้เข้าร่วมโครงการน้อยกว่าที่กำหนดไว้	1	2	2	
1.3 งบประมาณด้านประชาสัมพันธ์ไม่เพียงพอต่อการดำเนินการ	ผู้ประกอบการกลุ่มเป้าหมายบางส่วนไม่ได้รับข่าวสารทำให้จำนวนผู้สมัครไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	2	3	6	
1.4 แผนการประชาสัมพันธ์ และการเลือกสื่อขาดความเหมาะสมในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย	เป็นการเปลี่ยนแปลงงบประมาณโดยที่ได้รับผลตอบแทนที่ไม่คุ้มค่า ส่งผลให้ได้คุณสมบัติของกิจการที่สมัครเข้าร่วมโครงการเป็นกิจการที่ขาดศักยภาพตามวัตถุประสงค์และข้อกำหนดของโครงการจนอาจต้องเพิ่มงบประมาณหรือขยายช่วงเวลาในการประชาสัมพันธ์	1	3	3	

หมายเหตุ: เกณฑ์การให้คะแนนโอกาสที่จะเกิด และผลกระทบ จากค่าไปสูงคือ 1 ถึง 5

- 1 = รุนแรงน้อยที่สุด/โอกาสเกิดน้อยที่สุด
- 2 = รุนแรงน้อย/โอกาสเกิดน้อย
- 3 = รุนแรงปานกลาง/โอกาสเกิดปานกลาง
- 4 = รุนแรงมาก/โอกาสเกิดมาก
- 5 = รุนแรงมากที่สุด/โอกาสเกิดมากที่สุด

กิจกรรม/กระบวนการ 4. ที่ปรึกษาวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานธุรกิจในปัจจุบันเพื่อศึกษาปัญหา จุดแข็ง จุดอ่อน ความต้องการของกิจการ และร่วมกันกำหนดแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาต่อไป				
ปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียดความสูญเสีย	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
4.1 ผู้ประกอบการขาดความมั่นใจในตัวที่ปรึกษาด้านการเก็บรักษาความลับของกิจการ	ที่ปรึกษาไม่ได้รับข้อมูลที่ครบถ้วนทำให้แผนการพัฒนารูถูกออกแบบขึ้นบนพื้นฐานของข้อมูลที่ไม่ครบถ้วนจึงไม่เหมาะสมกับกิจการ ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	4	12
4.2 ที่ปรึกษาขาดการประสานงานและไม่สามารถดำเนินการได้ทันตามกำหนดการ	ผู้ประกอบการขาดความเชื่อมั่นเนื่องจากกรมฯไม่สามารถบริหารโครงการได้ตามแผน และกิจการไม่ได้รับประโยชน์สูงสุดเนื่องจากต้องเร่งรัดดำเนินการในกิจกรรมที่เหลือ หรืออาจต้องขยายช่วงเวลาสิ้นสุดโครงการ	2	3	6
4.3 ผู้ประกอบการไม่เห็นด้วย หรือไม่ยอมรับในแนวทางของแผนกลยุทธ์จากที่ปรึกษา	กรมฯถูกวิพากษ์วิจารณ์ถึงแนวคิดและประสิทธิภาพของโครงการ เนื่องจากกิจการต้องเสียค่าใช้จ่ายโดยไม่ได้รับประโยชน์จากการเข้าร่วมโครงการ จนอาจขอถอนตัวจากโครงการ กลางคันทำให้ผลสัมฤทธิ์ของโครงการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	2	5	10
4.4 ที่ปรึกษาจากต่างสถาบันขาดความเข้าใจในขอบเขตงาน หรือแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน	ผู้ประกอบการเกิดความเข้าใจสับสนในแนวทางการพัฒนา และการนำแผนพัฒนารูถูกไปใช้	2	3	6
4.5 มีการเปลี่ยนแปลงภายในบริษัท เช่น สักส่วนผู้ถือหุ้น เปลี่ยนคณะผู้บริหาร ฯลฯ จนส่งผลต่อการกำหนดนโยบายบริษัท	การวิเคราะห์สภาพธุรกิจและแผนพัฒนารูถูกไม่สอดคล้องกับนโยบายบริษัท แผนการพัฒนาไม่ทันต่อเหตุการณ์ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1	4	4

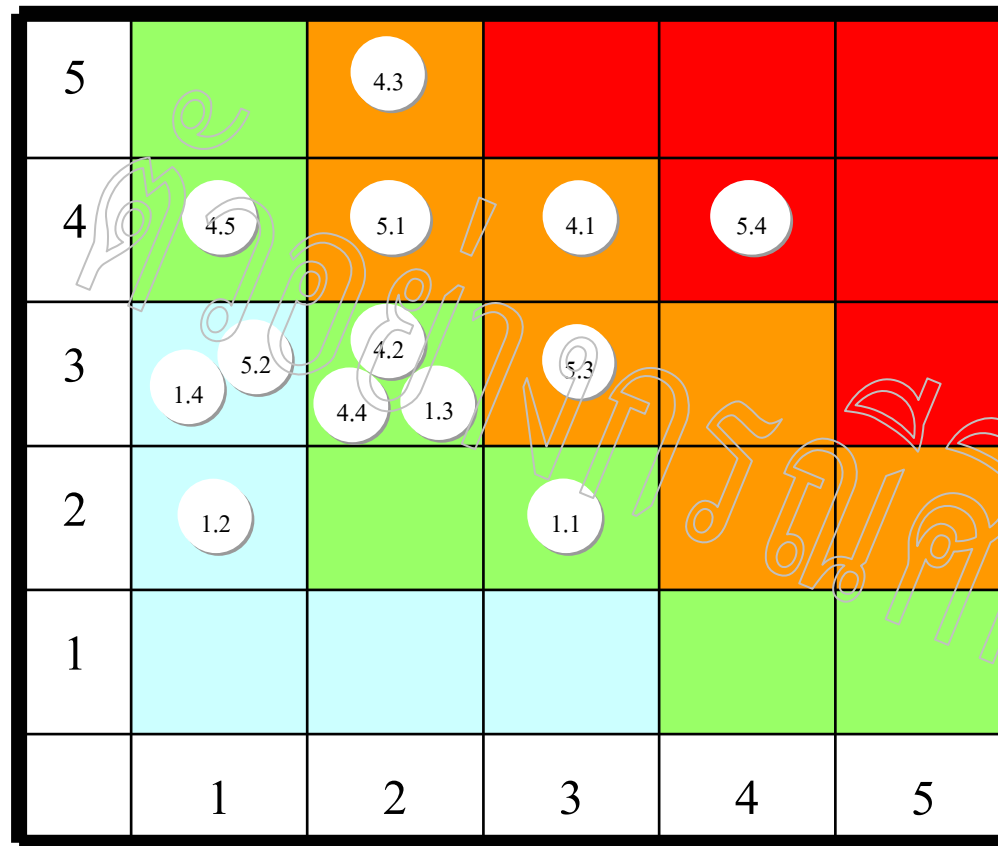
หมายเหตุ: เกณฑ์การให้คะแนนโอกาสที่จะเกิด และผลกระทบ จากค่าไปสูงคือ 1 ถึง 5

กิจกรรม/กระบวนการ 5. จัดฝึกอบรมเพื่อถ่ายทอดความรู้ให้แก่พนักงานและผู้บริหาร					
ปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียดความสูญเสีย	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	
5.1 ผู้เข้ารับการอบรมไม่ตั้งใจในการอบรมเท่าที่ควร	พนักงานไม่สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้พัฒนากิจการได้	2	4	8	
5.2 วิทยากรที่จัดหามา ไม่มีความสามารถเพียงพอ หรือขาดความรู้เฉพาะทาง ในการกำหนดองค์ความรู้	กรมฯถูกตำหนิในเรื่องมาตรฐานของวิทยากรที่ใช้ในโครงการ และพนักงานไม่ได้รับความรู้ที่ดีพอหรือเป็นประโยชน์ในการนำไปพัฒนากิจการ	1	3	3	
5.3 เนื้อหาของหลักสูตร ไม่มีการประยุกต์ให้สอดคล้องกับความต้องการของบริษัท	พนักงานไม่สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3	3	9	
5.4 งบประมาณที่จัดสรรเพื่อการฝึกอบรมไม่เพียงพอต่อความต้องการของบริษัท หรือแผนการอบรมของที่ปรึกษา	กรมฯถูกวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องของมูลค่าในการเข้าร่วมโครงการ เนื่องจากบริษัทไม่ได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรมตามที่คาดหวังไว้ และผู้บริหารโครงการอาจถูกตั้งข้อสงสัยเรื่องความโปร่งใสในการบริหารงบประมาณ	4	4	16	

หมายเหตุ: เกณฑ์การให้คะแนนโอกาสที่จะเกิด และผลกระทบ จากต่ำไปสูงคือ 1 ถึง 5

การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)

ผลกระทบ
(ความรุนแรง)



โอกาสที่จะเกิด (ความถี่)

Zone สีแดง
ระดับความเสี่ยงสูง
ค่าระหว่าง 15-25

Zone สีส้ม
ระดับความเสี่ยงค่อนข้างสูง
ค่าระหว่าง 8-14

Zone สีเขียว
ระดับเสี่ยงค่อนข้างต่ำ
ค่าระหว่าง 4-7

Zone สีฟ้า
ระดับความเสี่ยงต่ำ
ค่าระหว่าง 1-3

ตารางที่ 3 ใบสรุปทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน	ผลประโยชน์	ทางเลือกที่เหมาะสม
กิจกรรม/กระบวนการ 1. ประชาสัมพันธ์ และจัดสัมมนาแนะนำโครงการ					
ลำดับที่ 1 1.3 งบประมาณด้าน ประชาสัมพันธ์ไม่เพียงพอต่อ การดำเนินการ	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการนี้ได้			ควบคุม
	ยอมรับ	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้เนื่องจากมี ผลเสียมาก			
	ควบคุม	-จัดประชุมทีมงานร่วมกับฝ่าย ประชาสัมพันธ์ของกรมฯ วางแผนบริหาร งบประมาณประชาสัมพันธ์ -เลือกใช้สื่อที่มีต้นทุนต่ำแต่มีประสิทธิภาพ สูง เช่น ส่งจดหมายโดยตรงไปยังสมาชิก กรมฯ และกลุ่มเป้าหมาย, ลงโฆษณาใน วารสารกรมฯ และวารสารทางธุรกิจอื่นๆ, จัดบูทประชาสัมพันธ์ภายในงานต่างๆ ที่ กรมฯ จัดขึ้น ฯลฯ	ต้องใช้เจ้าหน้าที่โครงการใน การดำเนินการเองทั้งหมด เกิดต้นทุนทางทรัพยากร บุคคล และต้นทุนทางการ จัดการ	ใช้งบประชาสัมพันธ์ได้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น	
	ถ่ายโอน	จัดจ้างหน่วยงานภายนอกในการทำ ประชาสัมพันธ์	เสี่ยงงบประมาณ บางส่วนไปในการจัดจ้าง	มีผู้เชี่ยวชาญในการ เลือกใช้สื่อ และช่องทาง ประชาสัมพันธ์ รวมทั้ง สามารถบริหารงบฯ ให้ เกิดประโยชน์สูงสุดได้	

ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน	ผลประโยชน์	ทางเลือกที่เหมาะสม
ลำดับที่ 2 1.1 เนื้อหาที่ใช้ประชาสัมพันธ์ ขาดความชัดเจน	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการงานนี้ได้			ควบคุม
	ยอมรับ	ยอมให้เกิดความเสี่ยง	เจ้าหน้าที่ต้องคอยชี้แจงข้อ สงสัยของผู้ที่สนใจ เกิด ต้นทุนทางทรัพยากรบุคคล		
	ควบคุม	-จัดประชุมทีมงานร่วมกับฝ่าย ประชาสัมพันธ์ของกรมฯและผู้บริหาร ระดับสูงเพื่อสรุปประเด็นเนื้อหาสำคัญที่ ต้องการสื่อออกไป -มีการประเมินผลตอบรับและความเข้าใจ ของผู้รับสื่อเป็นระยะๆเพื่อปรับเปลี่ยน เนื้อหาให้เหมาะสมยิ่งขึ้น	เกิดต้นทุนทางทรัพยากร บุคคล และต้นทุนทางการ จัดการ	เนื้อหาที่ใช้ประชาสัมพันธ์ ผ่านการกลั่นกรองจาก หลายฝ่ายจึงมีความชัดเจน มากขึ้น	
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนให้ผู้อื่นได้			
ลำดับที่ 3 1.4 แผนการประชาสัมพันธ์ และ การเลือกสื่อขาดความเหมาะสม ในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการงานนี้ได้			ควบคุม
	ยอมรับ	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้เนื่องจากมี ผลเสียมาก			
	ควบคุม	-จัดประชุมทีมงานเพื่อวิเคราะห์ขอบเขต ของกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน -จัดประชุมทีมงานร่วมกับฝ่าย ประชาสัมพันธ์ของกรมฯในการวางแผน และเลือกใช้สื่อที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย	เกิดต้นทุนทางทรัพยากร บุคคล และต้นทุนทางการ จัดการ	แผนการประชาสัมพันธ์มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในแง่ ของการเข้าถึง กลุ่มเป้าหมาย	

ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน	ผลประโยชน์	ทางเลือกที่เหมาะสม
	ถ่ายโอน	จัดจ้างหน่วยงานภายนอกในการทำ ประชาสัมพันธ์	เสี่ยงงบประมาณสัมพันธ บางส่วนไปในการจัดจ้าง	มีผู้เชี่ยวชาญในการ วางแผนประชาสัมพันธ์ และเลือกสื่อที่เหมาะสม กับกลุ่มเป้าหมาย	
ลำดับที่ 4 1.2 การจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ เช่น แผ่นพับ ไปสเตอร์ ฯลฯ เกิด ความล่าช้า	หลีกเลี่ยง	ใช้สื่อประเภทอื่นที่ใช้เวลาในการผลิตน้อย กว่าแทนสื่อสิ่งพิมพ์	เสียโอกาสในการเข้าถึง กลุ่มเป้าหมายผ่านทางสื่อ สิ่งพิมพ์	สามารถหลีกเลี่ยงความ เสี่ยงได้	ถ่ายโอน
	ยอมรับ	ยอมรับที่จะเกิดความล่าช้า	ไม่เกิดต้นทุนเพิ่มใดๆจากงบ ที่มีอยู่แล้ว	ประหยัดงบประมาณและ ต้นทุนทรัพยากรมนุษย์	
	ควบคุม	ติดตามควบคุมหน่วยงานที่จัดทำเป็นระยะ	เกิดต้นทุนทางทรัพยากร บุคคลในการติดตามงาน	สามารถจัดทำได้รวดเร็ว มากขึ้น	
	ถ่ายโอน	จัดจ้างหน่วยงานภายนอกในการทำสื่อ สิ่งพิมพ์	ต้นทุนสูงกว่าการจัดทำเอง	มีผู้เชี่ยวชาญที่มี ความสามารถในการจัดทำ สื่อสิ่งพิมพ์ ทำให้เอกสาร มีความสวยงาม และดึงดูด ผู้อ่านมากกว่า รวมทั้ง ความเสี่ยงที่จะเกิดความ ล่าช้าลดลง	

ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ประมาณการต้นทุน	ประมาณการผลประโยชน์	ทางเลือกที่เหมาะสม
กิจกรรม/กระบวนการ 4. ที่ปรึกษาวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานธุรกิจในปัจจุบันเพื่อศึกษาปัญหา จุดแข็ง จุดอ่อน ความต้องการของกิจการ และร่วมกันกำหนดแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาต่อไป					
ลำดับที่ 1 4.1 ผู้ประกอบการขาดความ มั่นใจในตัวที่ปรึกษาด้านการเก็บ รักษาความลับของกิจการ	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงกระบวนการนี้ได้			ควบคุม
	ยอมรับ	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้เนื่องจากมี ผลเสียมาก			
	ควบคุม	-กำหนดเงื่อนไขในสัญญาจ้างที่ปรึกษาใน การห้ามเผยแพร่ข้อมูลใดๆของกิจการและ แจกจ่ายให้แก่ผู้ประกอบการ -จัดสัมมนาร่วมกันระหว่างผู้ประกอบการ และที่ปรึกษาเพื่อสร้างความคุ้นเคยและ ความไว้วางใจระหว่างกัน	มีค่าใช้จ่ายในการจัดสัมมนา (อาจจัดพร้อมกับการ ประชุมเทคนิคโครงการ)	ผู้ประกอบการมีความ ไว้วางใจที่จะเปิดเผย ข้อมูลกิจการของตนมาก ขึ้นอันเป็นประโยชน์ต่อ การวิเคราะห์และวางแผน พัฒนากิจการ	
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนได้			
ลำดับที่ 2 4.3 ผู้ประกอบการไม่เห็นด้วย หรือไม่ยอมรับในแนวทางของ แผนกลยุทธ์จากที่ปรึกษา	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงกระบวนการนี้ได้			ควบคุม
	ยอมรับ	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้เนื่องจากมี ผลเสียมาก			
	ควบคุม	- ในการเข้าเยี่ยมชมกิจการเพื่อรวบรวม ข้อมูลวิเคราะห์ กำหนดให้มีทีมงานจาก กรมฯเข้าร่วมเพื่อติดตามข้อเท็จจริงทุกครั้ง - เมื่อที่ปรึกษาได้รวบรวมข้อมูลและ กำหนดแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจแล้ว	เกิดต้นทุนทางทรัพยากร บุคคล และต้นทุนทางการ จัดการ	แนวทางการพัฒนากิจการ เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย มากขึ้น	

ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ประมาณการต้นทุน	ประมาณการผลประโยชน์	ทางเลือกที่เหมาะสม
		ให้นำเสนอแผนต่อผู้เกี่ยวข้องของกรมฯ เพื่อกลั่นกรองก่อนนำไปปฏิบัติ - ทีมงานสอบถามความพึงพอใจจากผู้ประกอบการเมื่อรับทราบแผนฯ แล้ว หากมีผู้ประกอบการไม่เห็นด้วยให้จัดประชุมร่วมทั้ง 3 ฝ่ายเพื่อหาทางออกต่อไป			
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนได้			
ลำดับที่ 3 4.2 ที่ปรึกษาขาดการประสานงานและไม่สามารถดำเนินการได้ทันตามกำหนดการ	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการงานนี้ได้			
	ยอมรับ	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้เนื่องจากมีผลเสียมาก			
	ควบคุม	- ให้ทีมงานคอยอำนวยความสะดวกด้านการประสานงาน - ให้ที่ปรึกษารายงานความก้าวหน้าเป็นระยะ	เกิดต้นทุนทางทรัพยากรบุคคล และต้นทุนทางการจัดการ	ที่ปรึกษาทำงานได้สะดวกและทันตามกำหนดการมากขึ้น	ควบคุม
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนได้			
ลำดับที่ 4 4.4 ที่ปรึกษาจากต่างสถาบันขาดความเข้าใจในขอบเขตงานหรือแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน	หลีกเลี่ยง	จัดจ้างที่ปรึกษาจากสถาบันเดียวกัน	จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อการดำเนินการ และมีข้อจำกัดในการคัดเลือกคุณภาพของที่ปรึกษา	หลีกเลี่ยงปัญหาความเข้าใจที่ไม่ตรงกันได้	ควบคุม
	ยอมรับ	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้เนื่องจากมี			

ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ประมาณการต้นทุน	ประมาณการผลประโยชน์	ทางเลือกที่เหมาะสม
		ผลเสียมาก			
	ควบคุม	- กำหนดขอบเขตและรายละเอียดงานแต่ละช่วงเวลาหรือกระบวนการงานให้ชัดเจนใน TOR - จัดประชุมชี้แจงที่ปรึกษาทั้งหมดเพื่อสร้างความเข้าใจ และมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ตรงกันที่ตรงกัน	เกิดต้นทุนทางทรัพยากรบุคคล และต้นทุนทางการจัดการ	ที่ปรึกษามีความเข้าใจในขอบเขตหน้าที่การปฏิบัติงานที่ตรงกัน	
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนได้			
ลำดับที่ 5 4.5 มีการเปลี่ยนแปลงภายในบริษัท เช่น สักส่วนผู้ถือหุ้น เปลี่ยนคณะผู้บริหาร ฯลฯ จนส่งผลต่อการกำหนดนโยบายบริษัท	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการนี้ได้			ควบคุม
	ยอมรับ	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้เนื่องจากมีผลเสียมาก			
	ควบคุม	- กำหนดให้ที่ปรึกษาทำการประเมินข้อมูลกิจการ และการตอบสนองจากผู้ประกอบการเป็นระยะๆ	เกิดต้นทุนทางทรัพยากรบุคคล และต้นทุนทางการจัดการ	แผนกลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจสามารถปรับเปลี่ยนได้ทันช่วงที่กับสถานการณ์ภายในบริษัท	
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนได้			

ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ประมาณการต้นทุน	ประมาณการผลประโยชน์	ทางเลือกที่เหมาะสม
กิจกรรม/กระบวนการ 5. จัดฝึกอบรมเพื่อถ่ายทอดความรู้ให้แก่พนักงานและผู้บริหาร					
ลำดับที่ 1 5.4 งบประมาณที่จัดสรรเพื่อการฝึกอบรมไม่เพียงพอต่อความต้องการของบริษัท หรือแผนการอบรมของที่ปรึกษา	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการนี้ได้			ควบคุม
	ยอมรับ	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้เนื่องจากมีผลเสียมาก			
	ควบคุม	-ให้ที่ปรึกษาส่งหลักสูตร และแผนการฝึกอบรมทั้งหมดให้กรมฯ เพื่อให้ทีมงานบริหารจัดการงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด (หากไม่มีความจำเป็นควรใช้กรมเป็นสถานที่ฝึกอบรมเพื่อลดค่าใช้จ่าย)	เกิดต้นทุนทางทรัพยากรบุคคล และต้นทุนทางการจัดการ	มีการวางแผนการอบรมอย่างเป็นระบบทำให้ใช้งบประมาณได้เกิดประโยชน์มากขึ้น	
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนได้			
ลำดับที่ 2 5.3 เนื้อหาของหลักสูตรไม่มีการประยุกต์ให้สอดคล้องกับความต้องการของบริษัท	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการนี้ได้			ควบคุม
	ยอมรับ	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้เนื่องจากมีผลเสียมาก			
	ควบคุม	ให้ผู้เชี่ยวชาญของกรมฯร่วมปรึกษาหารือกับวิทยากรและที่ปรึกษาเกี่ยวกับความเหมาะสมของเนื้อหา	เกิดต้นทุนทางทรัพยากรบุคคล และต้นทุนทางการจัดการ		
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนได้			
ลำดับที่ 3 5.1 ผู้เข้ารับการอบรมไม่ตั้งใจใน	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการนี้ได้			ควบคุม
	ยอมรับ	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้เนื่องจากมี			

การอบรมเท่าที่ควร	ควบคุม	ผลเสียมาก			
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนได้			
ลำดับที่ 4 5.2 วิทยากรที่จัดหามา ไม่มี ความสามารถเพียงพอ หรือขาด ความรู้เฉพาะทาง ในการกำหนด องค์ความรู้	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงกระบวนการนี้ได้			
	ยอมรับ	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้เนื่องจากมี ผลเสียมาก			
	ควบคุม	-ให้ที่ปรึกษาส่งรายละเอียดประวัติของ วิทยากรให้ทีมงานพิจารณา และหาก ทีมงานสามารถจัดหาวิทยากรภายนอกราย อื่นที่มีความสามารถอาจเสนอให้ที่ปรึกษา พิจารณาได้	เกิดต้นทุนทางทรัพยากร บุคคล และต้นทุนทางการ จัดการ	สามารถควบคุมคุณภาพ ของวิทยากรได้ดีขึ้น	ควบคุม
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนได้			

ตารางที่ 4 ใบสรุปการจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	ที่มาของความเสี่ยง	ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น	โอกาสที่จะเกิด (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับความเสี่ยง (1) x (2)	แนวทางการควบคุม
กิจกรรม/กระบวนการ 1. ประชาสัมพันธ์ และจัดสัมมนาแนะนำโครงการ						
1.1 เนื้อหาที่ใช้ ประชาสัมพันธ์ขาดความ ชัดเจน	การดำเนินงาน	ผู้ประกอบการขาดความเข้าใจ หรือมีความเข้าใจที่ คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับ โครงการ ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องเสียเวลาไป กับการตอบข้อสงสัย	3	2	6	-จัดประชุมทีมงานร่วมกับฝ่าย ประชาสัมพันธ์ของกรมฯและผู้บริหาร ระดับสูงเพื่อสรุปประเด็นเนื้อหาสำคัญ ที่ต้องการสื่อออกไป -มีการประเมินผลตอบรับและความ เข้าใจของผู้รับสื่อเป็นระยะๆเพื่อ ปรับเปลี่ยนเนื้อหาให้เหมาะสมยิ่งขึ้น -จัดจ้างหน่วยงานภายนอกในการทำ สื่อสิ่งพิมพ์
1.2 การจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ เช่น แผ่นพับ โปสเตอร์ ฯลฯ เกิดความล่าช้า	การดำเนินงาน	การประชาสัมพันธ์ทำได้อย่าง ล่าช้าจนอาจต้องขยายเวลาการ รับสมัคร	1	2	2	
1.3 งบประมาณด้าน ประชาสัมพันธ์ไม่เพียงพอ ต่อการดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้ประกอบการบางส่วนไม่ได้ รับข่าวสารทำให้จำนวน ผู้สมัครไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	2	3	6	-จัดประชุมทีมงานร่วมกับฝ่าย ประชาสัมพันธ์ของกรมฯ วางแผน บริหารงบประมาณประชาสัมพันธ์ -เลือกใช้สื่อที่มีต้นทุนต่ำแต่มี ประสิทธิภาพสูง เช่น ส่งจดหมาย โดยตรงไปยังสมาชิกกรมฯ และ

ปัจจัยเสี่ยง	ที่มาของความเสี่ยง	ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น	โอกาสที่จะเกิด (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับความเสี่ยง (1) x (2)	แนวทางการควบคุม
1.4 แผนการประชาสัมพันธ์และการเลือกสื่อขาดความเหมาะสมในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย	กลยุทธ์	เป็นการเปลี่ยนแปลงงบประมาณโดยที่ได้รับผลตอบแทนที่ไม่คุ้มค่า ส่งผลให้กิจการที่มาร่วมเข้าร่วมโครงการเป็นกิจการที่ขาดศักยภาพตามวัตถุประสงค์และข้อกำหนดของโครงการจนอาจต้องเพิ่มงบประมาณหรือขยายเวลาในการประชาสัมพันธ์	1	3	3	กลุ่มเป้าหมาย, ลงโฆษณาในวารสารกรมฯ และวารสารทางธุรกิจอื่นๆ, จัดบูธประชาสัมพันธ์ฯภายในงานต่างๆที่กรมฯจัดขึ้น ฯลฯ -จัดประชุมทีมงานเพื่อวิเคราะห์ขอบเขตของกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน -จัดประชุมทีมงานร่วมกับฝ่ายประชาสัมพันธ์ของกรมฯในการวางแผนและเลือกใช้สื่อที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย
กิจกรรม/กระบวนการ 4. ที่ปรึกษาวิเคราะห์สภาพการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันเพื่อศึกษาปัญหา จุดแข็ง จุดอ่อน ความต้องการของกิจการ และร่วมกันกำหนดแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาต่อไป						
4.1 ผู้ประกอบการขาดความมั่นใจในตัวที่ปรึกษาด้านการเก็บรักษาความลับของกิจการ	การดำเนินงาน	ที่ปรึกษาไม่ได้รับข้อมูลที่ครบถ้วนทำให้แผนการพัฒนาธุรกิจถูกออกแบบขึ้นบนพื้นฐานของข้อมูลที่ไม่ครบถ้วนจึงไม่เหมาะสมกับ	3	4	12	กำหนดเงื่อนไขในสัญญาจ้างที่ปรึกษาในการห้ามเผยแพร่ข้อมูลใดๆของกิจการและแจกจ่ายให้แก่ผู้ประกอบการ -จัดสัมมนาร่วมกันระหว่าง

ปัจจัยเสี่ยง	ที่มาของความเสี่ยง	ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น	โอกาสที่จะเกิด (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับความเสี่ยง (1) x (2)	แนวทางการควบคุม
4.2 ที่ปรึกษาขาดการประสานงานและไม่สามารถดำเนินการได้ทันตามกำหนดการ	การดำเนินงาน	กิจการ ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้ประกอบการขาดความเชื่อมั่นเนื่องจากกรมฯไม่สามารถบริหารจัดการโครงการได้ตามแผนและกิจการไม่ได้รับประโยชน์สูงสุดเนื่องจากต้องเร่งรัดดำเนินการในกิจกรรมที่เหลือหรืออาจต้องขยายช่วงเวลาดำเนินการโครงการ	2	3	6	ผู้ประกอบการและที่ปรึกษาเพื่อสร้างความคุ้นเคยและความไว้วางใจระหว่างกัน - ให้ทีมงานคอยอำนวยความสะดวกด้านการประสานงาน - ให้ที่ปรึกษารายงานความก้าวหน้าเป็นระยะ
4.3 ผู้ประกอบการไม่เห็นด้วยหรือไม่ยอมรับในแนวทางของแผนกลยุทธ์จากที่ปรึกษา	การดำเนินงาน	กรมฯถูกวิพากษ์วิจารณ์ถึงแนวคิดและประสิทธิภาพของโครงการ เนื่องจากกิจการต้องเสียค่าใช้จ่ายโดยไม่ได้รับประโยชน์จากการเข้าร่วมโครงการ จนอาจขอลอนตัวจากโครงการทำให้ผลสัมฤทธิ์	2	5	10	- ในการเข้าเยี่ยมชมกิจการเพื่อรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ กำหนดให้มีทีมงานจากกรมฯเข้าร่วมเพื่อติดตามข้อเท็จจริงทุกครั้ง - เมื่อที่ปรึกษาได้รวบรวมข้อมูลและกำหนดแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจแล้วให้นำเสนอแผนต่อผู้เชี่ยวชาญของ

ปัจจัยเสี่ยง	ที่มาของความเสี่ยง	ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น	โอกาสที่จะเกิด (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับความเสี่ยง (1) x (2)	แนวทางการควบคุม
4.4 ที่ปรึกษาจากต่าง สถาบันขาดความเข้าใจใน ขอบเขตงาน หรือแนวทาง การปฏิบัติงานที่เป็น มาตรฐานเดียวกัน	การดำเนินงาน	ของโครงการไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย ผู้ประกอบการเกิดความสับสน ในแนวทางการพัฒนาและการ นำแผนพัฒนาธุรกิจไปใช้	2	3	6	กรมฯ เพื่อกลั่นกรองก่อนนำไปปฏิบัติ - ทีมงานสอบถามความพึงพอใจจาก ผู้ประกอบการเมื่อรับทราบแผนฯ แล้ว หากมีผู้ประกอบการ ไม่เห็นด้วยให้จัด ประชุมร่วมทั้ง 3 ฝ่ายเพื่อหาทางออก - กำหนดขอบเขตและรายละเอียดงาน แต่ละช่วงเวลาหรือกระบวนการงานให้ ชัดเจนใน TOR - จัดประชุมชี้แจงที่ปรึกษาทั้งหมดเพื่อ สร้างความเข้าใจ และมาตรฐานในการ ปฏิบัติงานที่ตรงกันที่ตรงกัน - กำหนดให้ที่ปรึกษาทำการประเมิน ข้อมูลกิจการ และการตอบสนองจาก ผู้ประกอบการเป็นระยะๆ
4.5 มีการเปลี่ยนแปลง ภายในบริษัท เช่น สัดส่วน ผู้ถือหุ้น เปลี่ยนคณะ ผู้บริหาร ฯลฯ จนส่งผลต่อ การกำหนดนโยบายบริษัท	การดำเนินงาน	การวิเคราะห์สภาพธุรกิจและ แผนพัฒนาธุรกิจไม่สอดคล้อง ตอนนโยบายบริษัท หรือไม่ทัน ต่อเหตุการณ์ส่งผลให้ ผลสัมฤทธิ์ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	1	4	4	
กิจกรรม/กระบวนการ 5. จัดฝึกอบรมเพื่อถ่ายทอดความรู้ให้แก่พนักงานและผู้บริหาร						
5.1 ผู้เข้ารับการอบรมไม่	การดำเนินงาน	พนักงานไม่สามารถนำความรู้	2	4	8	-กำหนดให้มีการทดสอบประเมินผล

ปัจจัยเสี่ยง	ที่มาของความเสี่ยง	ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น	โอกาสที่จะเกิด (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับความเสี่ยง (1) x (2)	แนวทางการควบคุม
ตั้งใจในการอบรมเท่าที่ควร		ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้พัฒนากิจการได้				พนักงานที่เข้าอบรมและรายงานผลต่อผู้ประกอบการทุกครั้ง
5.2 วิทยากรที่จัดหามา ไม่มี ความสามารถเพียงพอ หรือ ขาดความรู้เฉพาะทาง ใน การกำหนดองค์ความรู้	การดำเนินงาน	กรมฯถูกดำเนินเรื่อง มาตรฐานของวิทยากรที่ใช้ใน โครงการ และพนักงานไม่ได้ รับความรู้ที่เพียงพอหรือเป็น ประโยชน์ในการนำไปพัฒนา กิจการ	1	3	3	-ให้ที่ปรึกษาส่งรายละเอียดประวัติของ วิทยากรให้ทีมงานพิจารณา และหาก ทีมงานสามารถจัดหาวิทยากรภายนอก รายอื่นที่มีความสามารถอาจเสนอให้ที่ ปรึกษาพิจารณาได้
5.3 เนื้อหาของหลักสูตรไม่ มีการประยุกต์ให้สอดคล้อง กับความต้องการของบริษัท	การดำเนินงาน	พนักงานไม่สามารถนำความรู้ ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	3	3	9	-ให้ผู้เชี่ยวชาญของกรมฯร่วม ปรึกษาร่วมกับวิทยากรและที่ปรึกษา เกี่ยวกับความเหมาะสมของเนื้อหา
5.4 งบประมาณที่จัดสรร เพื่อการฝึกอบรมไม่ เพียงพอต่อความต้องการ ของบริษัท หรือแผนการ อบรมของที่ปรึกษา	งบประมาณ	กรมฯถูกวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่อง ของความคุ้มค่าในการเข้าร่วม โครงการ เนื่องจากบริษัทไม่ได้ รับประโยชน์จากการฝึกอบรม ตามที่คาดหวังไว้ และผู้บริหาร โครงการอาจถูกตั้งข้อสังเกต เรื่องความโปร่งใสในการ บริหารงบประมาณ	4	4	16	-ให้ที่ปรึกษาส่งหลักสูตร และแผนการ ฝึกอบรมทั้งหมดให้กรมฯ เพื่อให้ ทีมงานบริหารจัดการงบประมาณให้ เกิดประโยชน์สูงสุด (หากไม่มีความ จำเป็นควรใช้กรมเป็นสถานที่ฝึกอบรม เพื่อลดค่าใช้จ่าย)

ตารางที่ 5 ใบบายการกิจกรรมในการจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น	ความสำคัญ	แนวทางการควบคุม	กิจกรรมในการควบคุม	กำหนดการดำเนินการ
กิจกรรม/กระบวนการ 1. ประชาสัมพันธ์ และจัดสัมมนาแนะนำโครงการ					
1.3 งบประมาณด้านประชาสัมพันธ์ไม่เพียงพอต่อการดำเนินการ	ผู้ประกอบการบางส่วนไม่ได้รับข่าวสารทำให้จำนวนผู้สมัครไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	6	-เลือกใช้สื่อที่มีต้นทุนต่ำแต่มีประสิทธิภาพสูง เช่น ส่งจดหมายโดยตรงไปยังสมาชิกกรมฯ และกลุ่มเป้าหมาย, ลงโฆษณาในวารสารกรมฯ และวารสารทางธุรกิจอื่นๆ, จัดบูทประชาสัมพันธ์ภายในงานต่างๆ ที่กรมฯ จัดขึ้น ฯลฯ -จัดประชุมทีมงานร่วมกับฝ่ายประชาสัมพันธ์ของกรมฯ วางแผนบริหารงบประมาณประชาสัมพันธ์	1. เก็บข้อมูล และจัดทำรายละเอียดค่าใช้จ่ายในการ ส่งจดหมายโดยตรงไปยังสมาชิกกรมฯ และกลุ่มเป้าหมาย, ลงโฆษณาในวารสารกรมฯ และวารสารทางธุรกิจอื่นๆ, จัดบูทประชาสัมพันธ์ภายในงานต่างๆ ที่กรมฯ จัดขึ้น 2. ประชุมทีมงานร่วมกับฝ่ายประชาสัมพันธ์ของกรมฯ วางแผนบริหารงบประมาณประชาสัมพันธ์	25-31 ม.ค. 2549 1-10 ก.พ. 2549
1.1 เนื้อหาที่ใช้ประชาสัมพันธ์ขาดความชัดเจน	ผู้ประกอบการขาดความเข้าใจหรือมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับโครงการ ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องเสียเวลาไปกับการตอบข้อสงสัย	2	-จัดประชุมทีมงานร่วมกับฝ่ายประชาสัมพันธ์ของกรมฯ และผู้บริหารระดับสูงเพื่อสรุปประเด็นเนื้อหาสำคัญที่ต้องการสื่อออกไป -มีการประเมินผลตอบรับและความเข้าใจของผู้รับสื่อเป็นระยะๆ เพื่อ	1. ประชุมทีมงานร่วมกับฝ่ายประชาสัมพันธ์ของกรมฯ เกี่ยวกับสาระสำคัญของโครงการที่ต้องการสื่อออกไปสำหรับสื่อแต่ละประเภท 2. ประชุมทีมงานทุกวันศุกร์เพื่อประเมินผลตอบรับ	1-10 ก.พ. 2549 ตลอดเดือนมี.ค.

<p>1.4 แผนการประชาสัมพันธ์ และการเลือกสื่อข้อความเหมาะสมในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย</p> <p>1.2 การจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ เช่น แผ่นพับ โปสเตอร์ ฯลฯ เกิดความล่าช้า</p>	<p>เป็นการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ โดยที่ได้รับผลตอบแทนที่ไม่คุ้มค่า ส่งผลให้กิจการที่สมัครเข้าร่วมโครงการเป็นกิจการที่ขาดศักยภาพตามวัตถุประสงค์และข้อกำหนดของโครงการจนอาจต้องเพิ่มงบประมาณหรือขยายเวลาในการประชาสัมพันธ์</p> <p>การประชาสัมพันธ์ทำได้ย่งล่าช้าจนอาจต้องขยายเวลาการรับสมัคร</p>	<p>6</p> <p>3</p>	<p>ปรับเปลี่ยนเนื้อหาให้เหมาะสมยิ่งขึ้น</p> <p>-จัดประชุมทีมงานเพื่อวิเคราะห์ขอบเขตของกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน</p> <p>-จัดประชุมทีมงานร่วมกับฝ่ายประชาสัมพันธ์ของกรมฯ ในการวางแผนและเลือกใช้สื่อที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย</p> <p>-จัดจ้างหน่วยงานภายนอกในการทำสื่อสิ่งพิมพ์</p>	<p>จัดประชุมวิเคราะห์ขอบเขตของกลุ่มเป้าหมาย</p> <p>จัดประชุมร่วมกับฝ่ายประชาสัมพันธ์ในการเลือกประเภทสื่อที่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ดีที่สุด</p> <p>จัดจ้างบริษัทเอกชนในการทำแผ่นพับและโปสเตอร์</p>	<p>25-31 ม.ค. 2549</p> <p>1-10 ก.พ. 2549</p> <p>15-30 ก.พ. 2549</p>
---	--	-------------------	---	---	---

ตารางที่ 6 การติดตามผลการจัดการความเสี่ยง

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยง

รายงานการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยงด้าน.....งบประมาณ.....

รายการความเสี่ยง 1.3 งบประมาณด้านประชาสัมพันธ์ไม่เพียงพอต่อการดำเนินการ

วันที่.....15 กุมภาพันธ์ 2549..... ผู้รับผิดชอบ.....นายวิทยา พากเพียร.....

กิจกรรม	ผลลัพธ์ของกิจกรรม	กำหนดการ	ระยะเวลาดำเนินการ	% ความคืบหน้า	ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข
1. เก็บข้อมูล และจัดทำรายละเอียดค่าใช้จ่ายในการ ส่งจดหมาย โดยตรงไปยังสมาชิกกรมฯ และกลุ่มเป้าหมาย, ลงโฆษณาในวารสารกรมฯ และวารสารทางธุรกิจอื่นๆ, จัดบูทประชาสัมพันธ์ภายในงานต่างๆที่กรมฯจัดขึ้น	จัดทำรายละเอียดค่าใช้จ่ายสื่อต่างๆที่ระบุไว้ได้แล้วเสร็จและเสนอเพื่อพิจารณาในที่ประชุม	25-31 มกราคม 2549	25-31 มกราคม 2549	100%	ไม่มี
2. ประชุมทีมงานร่วมกับฝ่ายประชาสัมพันธ์ของกรมฯ วางแผนบริหารงบประมาณประชาสัมพันธ์	ได้ร่วมกันพิจารณากำหนดแผนประชาสัมพันธ์ภายในกรอบวงเงินที่ตั้งไว้โดยมีรายละเอียดของสัดส่วนค่าใช้จ่ายและช่วงเวลาที่จะใช้สื่อแต่ละประเภท	1-10 กุมภาพันธ์ 2549	13 กุมภาพันธ์ 2549	100%	การประชุมล่าช้ากว่ากำหนดเนื่องจากฝ่ายประชาสัมพันธ์ติดภารกิจอื่น

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยง

รายงานการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยงด้าน.....การดำเนินงาน.....

รายการความเสี่ยง 1.1 เนื้อหาที่ใช้ประชาสัมพันธ์ขาดความชัดเจน

วันที่.....15 มีนาคม 2549..... ผู้รับผิดชอบ.....นายวิทยา พากเพียร.....

กิจกรรม	ผลลัพธ์ของกิจกรรม	กำหนดการ	ระยะเวลาดำเนินการ	% ความคืบหน้า	ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข
1. ประชุมทีมงานร่วมกับฝ่ายประชาสัมพันธ์ของกรมฯและผู้บริหารระดับสูงเพื่อสรุปประเด็นเนื้อหาสำคัญที่ต้องการสื่อออกไป	ได้ร่วมกันพิจารณาเนื้อหาและใจความสำคัญของโครงการที่ต้องการสื่อออกไปสำหรับสื่อประเภทต่างๆ	1-10 กุมภาพันธ์ 2549	13 กุมภาพันธ์ 2549	100%	การประชุมล่าช้ากว่ากำหนดเนื่องจากฝ่ายประชาสัมพันธ์ติดภารกิจอื่น
2. ทีมงานประชุมเพื่อประเมินผลตอบรับและความเข้าใจของผู้รับสื่อทุกวันศุกร์	มีการประชุมทีมงาน 2 ครั้งในช่วงครึ่งเดือนแรก และได้ประเมินถึงประเด็นข้อสงสัยที่มักจะถูกซักถามบ่อยๆ พบว่าผู้ประกอบการมักสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมเรื่องค่าใช้จ่ายในการเข้าร่วมโครงการและรายละเอียดของคณะที่ปรึกษา ซึ่งจะได้อธิบายเพิ่มเติมในรายการของกรมฯทางโทรทัศน์ ต่อไป	ตลอดเดือนมีนาคม	ตลอดเดือนมีนาคม	50%	สื่อประชาสัมพันธ์ส่วนมากได้จัดทำไปแล้วไม่อาจแก้ไขได้ จึงได้ปรับเปลี่ยนเนื้อหาในส่วนของสื่อที่ยังปรับเปลี่ยนได้

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยง

รายงานการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยงด้าน.....กลยุทธ์.....

รายการความเสี่ยง 1.4 แผนการประชาสัมพันธ์ และการเลือกสื่อความเหมาะสมในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย

วันที่.....15 กุมภาพันธ์ 2549..... ผู้รับผิดชอบ.....นายวิทยา พากเพียร.....

กิจกรรม	ผลลัพธ์ของกิจกรรม	กำหนดการ	ระยะเวลาดำเนินการ	% ความคืบหน้า	ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข
1. ประชุมทีมงานเพื่อวิเคราะห์ขอบเขตของกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน	ได้จัดประชุมวิเคราะห์ขอบเขตของกลุ่มเป้าหมายแล้วเสร็จ	25-31 มกราคม 2549	30 มกราคม 2549	100%	ไม่มี
2. ประชุมทีมงานร่วมกับฝ่ายประชาสัมพันธ์ของกรมฯ ในการวางแผนและเลือกใช้สื่อที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย	ได้ปรึกษาร่วมกับฝ่ายประชาสัมพันธ์ในการเลือกประเภทสื่อที่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ดีที่สุด	1-10 กุมภาพันธ์ 2549	13 กุมภาพันธ์ 2549	100%	การประชุมล่าช้ากว่ากำหนดเนื่องจากฝ่ายประชาสัมพันธ์ติดภารกิจอื่น

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยง

รายงานการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยงด้าน.....การดำเนินงาน.....

รายการความเสี่ยง 1.2 การจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ เช่น แผ่นพับ โปสเตอร์ ฯลฯ เกิดความล่าช้า

วันที่.....15 มีนาคม 2549.....ผู้รับผิดชอบ.....นางสาวสุณิศา เป็นชนิดา

กิจกรรม	ผลลัพธ์ของกิจกรรม	กำหนดการ	ระยะเวลาดำเนินการ	% ความคืบหน้า	ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข
1. จัดจ้างบริษัทเอกชนในการทำแผ่นพับ และ โปสเตอร์	ได้ดำเนินการคัดเลือกและจัดจ้างบริษัท ปาณัสม์ มาสเตอร์ปริ้นท์ จำกัด เป็นผู้จัดทำ และทางบริษัทได้ส่งมอบงานแล้วเสร็จเมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2549	15-30 กุมภาพันธ์ 2549	15-25 กุมภาพันธ์ 2549	100%	ไม่มี

ตารางที่ 7 การประเมินผลการจัดการความเสี่ยง

ลำดับ ความ เสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น	รายละเอียดการจัดการ	โอกาสที่จะเกิดหลัง จัดการความเสี่ยง (1)	ระดับความเสียหายหลัง จัดการความเสี่ยง (2)	ระดับความ เสี่ยงคงเหลือ (1) x (2)
กิจกรรม/กระบวนการ 1. ประชาสัมพันธ์ และจัดสัมมนาแนะนำโครงการ						
1	1.3 งบประมาณด้าน ประชาสัมพันธ์ไม่เพียงพอ ต่อการดำเนินการ	ผู้ประกอบการบางส่วนไม่ได้ รับข่าวสารทำให้จำนวน ผู้สมัครไม่เต็มไปตามเป้าหมาย	-จัดประชุมทีมงานร่วมกับฝ่ายประชาสัมพันธ์ ของกรมฯ วางแผนบริหารงบประมาณประชาสัมพันธ์ -เลือกใช้สื่อที่มีต้นทุนต่ำแต่มีประสิทธิภาพสูง เช่น ส่งจดหมายโดยตรงไปยังสมาชิกกรมฯ และ กลุ่มเป้าหมาย, ลงโฆษณาในวารสารกรมฯ และ วารสารทางธุรกิจอื่นๆ, จัดบูทประชาสัมพันธ์ฯ ภายในงานต่างๆ ที่กรมฯ จัดขึ้น ฯลฯ	1	1	1
2	1.1 เนื้อหาที่ใช้ ประชาสัมพันธ์ขาดความ ชัดเจน	ผู้ประกอบการขาดความเข้าใจ หรือมีความเข้าใจที่ คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับโครงการ ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องเสียเวลาไป กับการตอบข้อสงสัย	-จัดประชุมทีมงานร่วมกับฝ่ายประชาสัมพันธ์ ของกรมฯ และผู้บริหารระดับสูงเพื่อสรุป ประเด็นเนื้อหาสำคัญที่ต้องการสื่อออกไป -มีการประเมินผลตอบรับและความเข้าใจของ ผู้รับสื่อเป็นระยะๆ เพื่อปรับเปลี่ยนเนื้อหาให้ เหมาะสมยิ่งขึ้น	1	1	1
3	1.4 แผนการ ประชาสัมพันธ์ และการ	เป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณ โดยที่ไม่ได้รับผลตอบแทนที่ไม่	-จัดประชุมทีมงานเพื่อวิเคราะห์ขอบเขตของ กลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน	1	1	1

ลำดับ ความ เสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น	รายละเอียดการจัดการ	โอกาสที่จะเกิดหลัง จัดการความเสี่ยง (1)	ระดับความเสียหายหลัง จัดการความเสี่ยง (2)	ระดับความ เสี่ยงคงเหลือ (1) x (2)
4	เลือกสื่อขาดความ เหมาะสมในการเข้าถึง กลุ่มเป้าหมาย 1.2 การจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ เช่น แผ่นพับ โปสเตอร์ ฯลฯ เกิดความล่าช้า	คุ่มค่า ส่งผลให้กิจการที่มา สมัครเข้าร่วมโครงการเป็น กิจการที่ขาดศักยภาพตาม วัตถุประสงค์และข้อกำหนด ของโครงการจนอาจต้องเพิ่ม งบประมาณหรือขยายช่วงเวลา ในการประชาสัมพันธ์ การประชาสัมพันธ์ทำได้ย่น ล่าช้าจนอาจต้องขยายเวลาการ รับสมัคร	-จัดประชุมทีมงานร่วมกับฝ่ายประชาสัมพันธ์ ของกรมฯ ในการวางแผนและเลือกใช้สื่อที่เข้าถึง กลุ่มเป้าหมาย -จัดจ้างหน่วยงานภายนอกในการทำสื่อสิ่งพิมพ์	1	1	1
กิจกรรม/กระบวนการ 4. ที่ปรึกษาวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานธุรกิจในปัจจุบันเพื่อศึกษาปัญหา จุดแข็ง จุดอ่อน ความต้องการของกิจการ และร่วมกันกำหนดแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาต่อไป						
1	4.1 ผู้ประกอบการขาด ความมั่นใจในตัวที่ปรึกษา ด้านการเก็บรักษา ความลับของกิจการ	ที่ปรึกษาไม่ได้รับข้อมูลที่ ครบถ้วนทำให้แผนการพัฒนา ธุรกิจถูกออกแบบขึ้นบน พื้นฐานของข้อมูลที่ไม่ ครบถ้วนจึงไม่เหมาะสมกับ กิจการ ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย	-กำหนดเงื่อนไขในสัญญาจ้างที่ปรึกษาในการ ห้ามเผยแพร่ข้อมูลใดๆของกิจการและแจกจ่าย ให้แก่ผู้ประกอบการ -จัดสัมมนาร่วมกันระหว่างผู้ประกอบการและที่ ปรึกษาเพื่อสร้างความคุ้นเคยและความไว้วางใจ ระหว่างกัน	2	2	4

ลำดับ ความ เสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น	รายละเอียดการจัดการ	โอกาสที่จะเกิดหลัง จัดการความเสี่ยง (1)	ระดับความเสียหายหลัง จัดการความเสี่ยง (2)	ระดับความ เสี่ยงคงเหลือ (1) x (2)
2	4.3 ผู้ประกอบการไม่เห็นด้วย หรือไม่ยอมรับในแนวทางของแผนกลยุทธ์จากที่ปรึกษา	ผู้ประกอบการขาดความเชื่อมั่นเนื่องจากกรมฯ ไม่สามารถบริหารโครงการได้ตามแผน และกิจการไม่ได้รับประโยชน์สูงสุดเนื่องจากต้องเร่งรัดดำเนินการในกิจกรรมที่เหลือหรืออาจต้องขยายช่วงเวลาสิ้นสุดโครงการ	<ul style="list-style-type: none"> - ในการเข้าเยี่ยมชมกิจการเพื่อรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ กำหนดให้มีทีมงานจากกรมฯ เข้าร่วมเพื่อติดตามข้อเท็จจริงทุกครั้ง - เมื่อที่ปรึกษาได้รวบรวมข้อมูลและกำหนดแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจแล้วให้นำเสนอแผนต่อผู้เชี่ยวชาญของกรมฯ เพื่อกลั่นกรองก่อนนำไปปฏิบัติ - ทีมงานสอบถามความพึงพอใจจากผู้ประกอบการเมื่อรับทราบแผนฯ แล้ว หากมีผู้ประกอบการไม่เห็นด้วยให้จัดประชุมร่วมทั้ง 3 ฝ่ายเพื่อหาทางออก 	1	3	3
3	4.2 ที่ปรึกษาดำเนินการและไม่สามารถดำเนินการได้ตามกำหนดการ	ผู้ประกอบการขาดความเชื่อมั่นเนื่องจากกรมฯ ไม่สามารถบริหารโครงการได้ตามแผน และกิจการไม่ได้รับประโยชน์สูงสุดเนื่องจากต้องเร่งรัดดำเนินการในกิจกรรมที่เหลือหรืออาจต้องขยายช่วงเวลาสิ้นสุดโครงการ	<ul style="list-style-type: none"> - ให้ทีมงานคอยอำนวยความสะดวกด้านการประสานงาน - ให้ที่ปรึกษารายงานความก้าวหน้าเป็นระยะ 	1	1	1

ลำดับ ความ เสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น	รายละเอียดการจัดการ	โอกาสที่จะเกิดหลัง จัดการความเสี่ยง (1)	ระดับความเสียหายหลัง จัดการความเสี่ยง (2)	ระดับความ เสี่ยงคงเหลือ (1) x (2)
4	4.4 ที่ปรึกษาจากต่าง สถาบันขาดความเข้าใจใน ขอบเขตงาน หรือแนวทาง การปฏิบัติงานที่เป็น มาตรฐานเดียวกัน	สิ้นสุดโครงการ ผู้ประกอบการเกิดความสับสน ในแนวทางการพัฒนา และการ นำแผนพัฒนาธุรกิจไปใช้	- กำหนดขอบเขตและรายละเอียดงานแต่ละ ช่วงเวลาหรือกระบวนการงานให้ชัดเจนใน TOR - จัดประชุมชี้แจงที่ปรึกษาทั้งหมดเพื่อสร้าง ความเข้าใจ และมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ ตรงกันที่ตรงกัน	1	1	1
5	4.5 มีการเปลี่ยนแปลง ภายในบริษัท เช่น สัดส่วนผู้ถือหุ้น เปลี่ยน คณะผู้บริหาร ฯลฯ จน ส่งผลต่อการกำหนด นโยบายบริษัท	การวิเคราะห์สภาพธุรกิจและ แผนพัฒนาธุรกิจไม่สอดคล้อง ต่อนโยบายบริษัท หรือไม่ทัน ต่อเหตุการณ์ส่งผลให้ ผลสัมฤทธิ์ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	-กำหนดให้ที่ปรึกษาทำการประเมินข้อมูลกิจการ และการตอบสนองจากผู้ประกอบการเป็น ระยะๆ	1	1	1
กิจกรรม/กระบวนการ 5. จัดฝึกอบรมเพื่อถ่ายทอดความรู้ให้แก่พนักงานและผู้บริหาร						
1	5.4 งบประมาณที่จัดสรร เพื่อการฝึกอบรมไม่ เพียงพอต่อความต้องการ ของบริษัท หรือแผนการ อบรมของที่ปรึกษา	กรมฯถูกวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่อง ของความคุ้มค่าในการเข้าร่วม โครงการ เนื่องจากบริษัทไม่ได้ รับประโยชน์จากการฝึกอบรม ตามที่คาดหวังไว้ และผู้บริหาร	-ให้ที่ปรึกษาส่งหลักสูตร และแผนการฝึกอบรม ทั้งหมดให้กรมฯ เพื่อให้ทีมงานบริหารจัดการ งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด (หากไม่มี ความจำเป็นควรใช้กรมเป็นสถานที่ฝึกอบรมเพื่อ ลดค่าใช้จ่าย)	1	1	1

ลำดับ ความ เสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น	รายละเอียดการจัดการ	โอกาสที่จะเกิดหลัง จัดการความเสี่ยง (1)	ระดับความเสียหายหลัง จัดการความเสี่ยง (2)	ระดับความ เสี่ยงคงเหลือ (1) x (2)
2	5.3 เนื้อหาของหลักสูตร ไม่มีการประยุกต์ให้ สอดคล้องกับความต้องการของบริษัท	โครงการอาจถูกตั้งข้อสังเกต เรื่องความโปร่งใสในการ บริหารงบประมาณ พนักงานไม่สามารถนำความรู้ ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	-ให้ผู้เชี่ยวชาญของกรมฯร่วมปรึกษาหารือกับ วิทยากรและที่ปรึกษาเกี่ยวกับความเหมาะสม ของเนื้อหา	1	1	1
3	5.1 ผู้เข้ารับการอบรมไม่ ตั้งใจในการอบรม เท่าที่ควร	พนักงานไม่สามารถนำความรู้ ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ พัฒนากิจการได้	-กำหนดให้มีการทดสอบประเมินผลพนักงานที่ เข้าอบรมและรายงานผลต่อผู้ประกอบการทุก ครั้ง	1	1	1
4	5.2 วิทยากรที่จัดหามา ไม่ มีความสามารถเพียงพอ หรือขาดความรู้เฉพาะทาง ในการกำหนดองค์ความรู้	กรมฯถูกดำเนินเรื่อง มาตรฐานของวิทยากรที่ใช้ใน โครงการ และพนักงานไม่ได้ รับความรู้ที่ดีพอหรือเป็น ประโยชน์ในการนำไปพัฒนา กิจการ	-ให้ที่ปรึกษาส่งรายละเอียดประวัติของวิทยากร ให้ทีมงานพิจารณา และหากทีมงานสามารถ จัดหาวิทยากรภายนอกรายอื่นที่มีความสามารถ อาจเสนอให้ที่ปรึกษาพิจารณาได้	1	1	1

ตารางที่ 8 สรุปผลการดำเนินงานจากการบริหารความเสี่ยง

ลำดับ ความ เสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น	รายละเอียดการจัดการ	ระดับความ เสี่ยงคงเหลือ	ผลจากการใช้มาตรการ จัดการความเสี่ยง	หมายเหตุ
กิจกรรม/กระบวนการ 1. ประชาสัมพันธ์ และจัดสัมมนาแนะนำโครงการ						
1	1.3 งบประมาณด้าน ประชาสัมพันธ์ไม่เพียงพอ ต่อการดำเนินการ	ผู้ประกอบการบางส่วนไม่ได้ รับข่าวสารทำให้จำนวน ผู้สมัครไม่เพิ่มขึ้นไปตามเป้าหมาย	-จัดประชุมทีมงานร่วมกับฝ่ายประชาสัมพันธ์ ของกรมฯ วางแผนบริหารงบประมาณประชาสัมพันธ์ -เลือกใช้สื่อที่มีต้นทุนต่ำแต่มีประสิทธิภาพสูง เช่น ส่งจดหมายโดยตรงไปยังสมาชิกกรมฯ และกลุ่มเป้าหมาย, ลงโฆษณาในวารสาร กรมฯ และวารสารทางธุรกิจอื่นๆ, จัดบูท ประชาสัมพันธ์ภายในงานต่างๆที่กรมฯ จัด ขึ้น ฯลฯ	1	มีการวางแผนในการใช้งบ ประชาสัมพันธ์ให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น โดย ภายหลังการประชุมหารือ สามารถดำเนินการ ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อที่มี ปริมาณและความ หลากหลายมากกว่าแผนการ เดิมของทีมงาน	
2	1.1 เนื้อหาที่ใช้ ประชาสัมพันธ์ขาดความ ชัดเจน	ผู้ประกอบการขาดความเข้าใจ หรือมีความเข้าใจที่ คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับโครงการ ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องเสียเวลาไป กับการตอบข้อสงสัย	-จัดประชุมทีมงานร่วมกับฝ่ายประชาสัมพันธ์ ของกรมฯ และผู้บริหารระดับสูงเพื่อสรุป ประเด็นเนื้อหาสำคัญที่ต้องการสื่อออกไป -มีการประเมินผลตอบรับและความเข้าใจของ ผู้รับสื่อเป็นระยะๆ เพื่อปรับเปลี่ยนเนื้อหาให้ เหมาะสมยิ่งขึ้น	1	ผู้ประกอบการมีความเข้าใจ ในสาระสำคัญของโครงการ ในระดับที่ดี โดยเฉพาะ ภายหลังการประเมินผลตอบ รับและชี้แจงเพิ่มเติมผ่าน ทางรายการโทรทัศน์	

ลำดับ ความ เสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น	รายละเอียดการจัดการ	ระดับความ เสี่ยงคงเหลือ	ผลจากการใช้มาตรการ จัดการความเสี่ยง	หมายเหตุ
3	1.4 แผนการ ประชาสัมพันธ์ และการ เลือกสื่อขาดความ เหมาะสมในการเข้าถึง กลุ่มเป้าหมาย	เป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณ โดยที่ไม่ได้รับผลตอบแทนที่ไม่ คุ้มค่า ส่งผลให้กิจการที่มา สมัครเข้าร่วมโครงการเป็น กิจการที่ขาดศักยภาพตาม วัตถุประสงค์และข้อกำหนด ของโครงการจนอาจต้องเพิ่ม งบประมาณหรือขยายช่วงเวลา ในการประชาสัมพันธ์	-จัดประชุมทีมงานเพื่อวิเคราะห์ขอบเขตของ กลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน -จัดประชุมทีมงานร่วมกับฝ่ายประชาสัมพันธ์ ของกรมฯ ในการวางแผนและเลือกใช้สื่อที่ เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย	1	การประชาสัมพันธ์สามารถ เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้มาก ขึ้นเมื่อพิจารณาจากจำนวนผู้ เข้าสมัครที่มีจำนวนมากกว่า ที่คาดการณ์ไว้ และเพิ่มขึ้น จากปีก่อน 15%	
4	1.2 การจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ เช่น แผ่นพับ โปสเตอร์ ฯลฯ เกิดความล่าช้า	การประชาสัมพันธ์ทำได้อย่าง ล่าช้าจนอาจต้องขยายเวลาการ รับสมัคร	-จัดจ้างหน่วยงานภายนอกในการทำสื่อ สิ่งพิมพ์	1	สามารถจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ได้ แล้วเสร็จตามกำหนดการณ์ และมีความสวยงามเป็นที่ สนใจ	
กิจกรรม/กระบวนการ 4. ที่ปรึกษาวิเคราะห์สภาพการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันเพื่อศึกษาปัญหา จุดแข็ง จุดอ่อน ความต้องการของกิจการ และร่วมกันกำหนดแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาต่อไป						
1	4.1 ผู้ประกอบการขาด ความมั่นใจในตัวที่ปรึกษา ด้านการเก็บรักษา ความลับของกิจการ	ที่ปรึกษาไม่ได้รับข้อมูลที่ ครบถ้วนทำให้แผนการพัฒนา ธุรกิจถูกออกแบบขึ้นบน พื้นฐานของข้อมูลที่ไม่	-กำหนดเงื่อนไขในสัญญาจ้างที่ปรึกษาในการ ห้ามเผยแพร่ข้อมูลใดๆของกิจการและ แจกจ่ายให้แก่ผู้ประกอบการ -จัดสัมมนาร่วมกันระหว่างผู้ประกอบการและ	4	ภายหลังการจัดกิจกรรม สัมมนาแล้วผู้ประกอบการ และทีมที่ปรึกษามี ความคุ้นเคยต่อกันมากขึ้น	ยังมีความเสี่ยงคง เหลืออยู่บ้าง เนื่องจาก ผู้ประกอบการบาง

ลำดับ ความ เสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น	รายละเอียดการจัดการ	ระดับความ เสี่ยงคงเหลือ	ผลจากการใช้มาตรการ จัดการความเสี่ยง	หมายเหตุ
2	4.3 ผู้ประกอบการไม่เห็นด้วย หรือไม่ยอมรับในแนวทางของแผนกลยุทธ์จากที่ปรึกษา	ครบถ้วนจึงไม่เหมาะสมกับกิจการ ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้ประกอบการขาดความเชื่อมั่นเนื่องจากกรมฯ ไม่สามารถบริหารโครงการได้ตามแผนและกิจการไม่ได้รับประโยชน์สูงสุดเนื่องจากต้องเร่งรัดดำเนินการในกิจกรรมที่เหลือหรืออาจต้องขยายช่วงเวลาสิ้นสุดโครงการ	ที่ปรึกษาเพื่อสร้างความคุ้นเคยและความไว้วางใจระหว่างกัน ในการเข้าเยี่ยมชมกิจการเพื่อรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ กำหนดให้มีทีมงานจากกรมฯ เข้าร่วมเพื่อติดตามข้อเท็จจริงทุกครั้ง - เมื่อที่ปรึกษาได้รวบรวมข้อมูลและกำหนดแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจแล้วให้นำเสนอแผนต่อผู้เชี่ยวชาญของกรมฯ เพื่อกลั่นกรองก่อนนำไปปฏิบัติ - ทีมงานสอบถามความพึงพอใจจากผู้ประกอบการเมื่อรับทราบแผนฯ แล้ว หากมีผู้ประกอบการไม่เห็นด้วยให้จัดประชุมร่วมทั้ง 3 ฝ่ายเพื่อหาทางออก	3	สังเกตได้จากผู้ประกอบการหลายรายได้เปิดใจพูดคุยถึงปัญหาต่างๆ ที่กิจการประสบอยู่กับที่ปรึกษา จากการที่หลายฝ่ายได้ร่วมกันพิจารณาแผนและข้อเท็จจริงของกิจการแล้วผู้ประกอบการโดยรวมมีความเห็นคล้อยตามและพร้อมนำแผนไปปฏิบัติต่อไป	รายในธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงยังสงวนท่าทีที่จะเปิดเผยข้อมูลเชิงลึกแก่ที่ปรึกษามีผู้ประกอบการบางรายที่มีข้อจำกัดต่างๆ เช่นงบประมาณบุคลากร ฯลฯ ทำให้ไม่สามารถนำแผนไปปฏิบัติได้จึงได้มีการหารือเพื่อปรับแผนให้สอดคล้องต่อศักยภาพของกิจการ

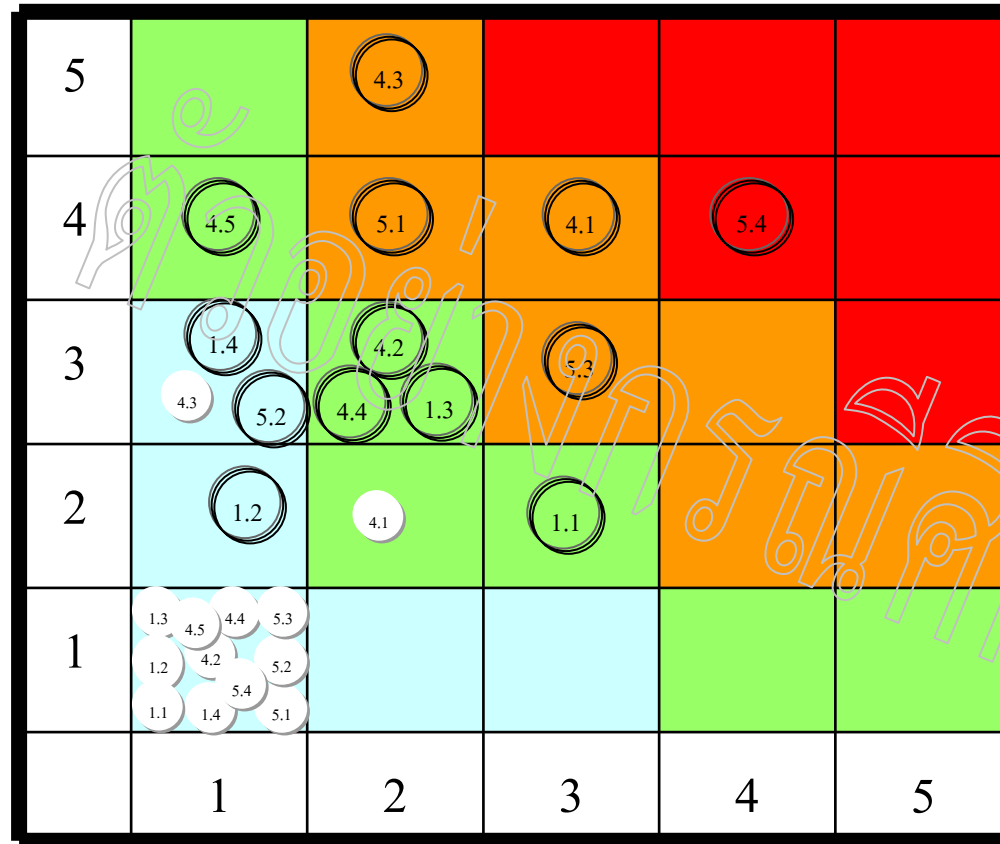
ลำดับ ความ เสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น	รายละเอียดการจัดการ	ระดับความ เสี่ยงคงเหลือ	ผลจากการใช้มาตรการ จัดการความเสี่ยง	หมายเหตุ
3	4.2 ที่ปรึกษาขาดการประสานงานและไม่สามารถดำเนินการได้ทันตามกำหนดการ	ผู้ประกอบการขาดความเชื่อมั่นเนื่องจากกรมฯ ไม่สามารถบริหาร โครงการได้ตามแผน และกิจการไม่ได้รับประโยชน์สูงสุดเนื่องจากต้องเร่งรัดดำเนินการในกิจกรรมที่เหลือหรืออาจต้องขยายช่วงเวลาสิ้นสุดโครงการ	-ให้ทีมงานคอยอำนวยความสะดวกด้านการประสานงาน -ให้ที่ปรึกษารายงานความก้าวหน้าเป็นระยะ	1	การประสานงานมีประสิทธิภาพดีและกิจกรรมต่างๆสามารถดำเนินการได้ตามกำหนดการ	
4	4.4 ที่ปรึกษาจากต่างสถาบันขาดความเข้าใจในขอบเขตงาน หรือแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน	ผู้ประกอบการเกิดความสับสนในแนวทางการพัฒนา และการนำแผนพัฒนาธุรกิจไปใช้	- กำหนดขอบเขตและรายละเอียดงานแต่ละช่วงเวลาหรือกระบวนการให้ชัดเจนใน TOR - จัดประชุมชี้แจงที่ปรึกษาทั้งหมดเพื่อสร้างความเข้าใจ และมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ตรงกันที่ตรงกัน	1	ที่ปรึกษามีความเข้าใจและมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ตรงกัน	
5	4.5 มีการเปลี่ยนแปลงภายในบริษัท เช่น สักส่วนผู้ถือหุ้น เปลี่ยนคณะผู้บริหาร ฯลฯ จนส่งผลต่อการกำหนด	การวิเคราะห์สภาพธุรกิจและแผนพัฒนาธุรกิจไม่สอดคล้องกับนโยบายบริษัท หรือไม่ทันต่อเหตุการณ์ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ไม่เป็นไปตาม	-กำหนดให้ที่ปรึกษาทำการประเมินข้อมูลกิจการ และการตอบสนองจากผู้ประกอบการเป็นระยะๆ	1	ที่ปรึกษาได้ติดตามสถานการณ์และพูดคุยกับผู้ประกอบการตลอดเวลา และไม่พบว่ามีกิจการใดที่มีการเปลี่ยนแปลงภายใน	

ลำดับ ความ เสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น	รายละเอียดการจัดการ	ระดับความ เสี่ยงคงเหลือ	ผลจากการใช้มาตรการ จัดการความเสี่ยง	หมายเหตุ
	นโยบายบริษัท	เป้าหมาย			บริษัทจะมีผลกระทบต่อ แผนพัฒนาธุรกิจ	
กิจกรรม/กระบวนการ 5. จัดฝึกอบรมเพื่อถ่ายทอดความรู้ให้แก่พนักงานและผู้บริหาร						
1	5.4 งบประมาณที่จัดสรร เพื่อการฝึกอบรมไม่ เพียงพอต่อความต้องการ ของบริษัท หรือแผนการ อบรมของที่ปรึกษา	กรมฯถูกวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่อง ของความคุ้มค่าในการเข้าร่วม โครงการ เนื่องจากบริษัทไม่ได้ รับประโยชน์จากการฝึกอบรม ตามที่คาดหวังไว้ และผู้บริหาร โครงการอาจถูกตั้งข้อสังเกต เรื่องความโปร่งใสในการ บริหารงบประมาณ	-ให้ที่ปรึกษาส่งหลักสูตร และแผนการ ฝึกอบรมทั้งหมดให้กรมฯ เพื่อให้ทีมงาน บริหารจัดการงบประมาณให้เกิดประโยชน์ สูงสุด (หากไม่มีความจำเป็นควรใช้กรมเป็น สถานที่ฝึกอบรมเพื่อลดค่าใช้จ่าย)	1	ได้มีการวางแผนการ ฝึกอบรมและบริหารจัดการ งบประมาณ สถานที่ให้ใช้ ประโยชน์ได้สูงสุด	
2	5.3 เนื้อหาของหลักสูตร ไม่มีการประยุกต์ให้ สอดคล้องกับ ความต้องการของบริษัท	พนักงานไม่สามารถนำความรู้ ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	-ให้ผู้เชี่ยวชาญของกรมฯร่วมปรึกษาหารือกับ วิทยากรและที่ปรึกษาเกี่ยวกับความเหมาะสม ของเนื้อหา	1	การหารือกันช่วยให้เกิด ข้อเสนอแนะต่างๆอันเป็น ประโยชน์ในการปรับปรุง เนื้อหาหลักสูตรให้เหมาะสม ต่อกิจการมากขึ้น	
3	5.1 ผู้เข้ารับการอบรมไม่ ตั้งใจในการอบรม	พนักงานไม่สามารถนำความรู้ ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้	-กำหนดให้มีการทดสอบประเมินผลพนักงาน ที่เข้าอบรมและรายงานผลต่อผู้ประกอบการ	1	การทดสอบทุกครั้งช่วยให้ผู้ เข้ารับการอบรมมีความตั้งใจ	

ลำดับ ความ เสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น	รายละเอียดการจัดการ	ระดับความ เสี่ยงคงเหลือ	ผลจากการใช้มาตรการ จัดการความเสี่ยง	หมายเหตุ
4	เท่าที่ควร 5.2 วิทยากรที่จัดหามา ไม่ มีความสามารถเพียงพอ หรือขาดความรู้เฉพาะทาง ในการกำหนดองค์ความรู้	พัฒนากิจการได้ กรมฯถูกตำหนิในเรื่อง มาตรฐานของวิทยากรที่ใช้ใน โครงการ และพนักงานไม่ได้ รับความรู้ที่ดีพอหรือเป็น ประโยชน์ในการนำไปพัฒนา กิจการ	ทุกครั้ง -ให้ที่ปรึกษาส่งรายละเอียดประวัติของ วิทยากรให้ทีมงานพิจารณา และหากทีมงาน สามารถจัดหาวิทยากรภายนอกรายอื่นที่มี ความสามารถอาจเสนอให้ที่ปรึกษาพิจารณา ได้	1	ที่จะเรียนรู้มากขึ้น มีการคัดเลือกวิทยากรได้มี คุณภาพมากขึ้นสังเกตได้จาก ผลตอบรับของผู้เข้ารับการ อบรม และผู้ประกอบการ	

การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยงภายหลังการจัดการความเสี่ยง

ผลกระทบ
(ความรุนแรง)



โอกาสที่จะเกิด (ความถี่)

Zone สีแดง ระดับความเสี่ยงสูง

ค่าระหว่าง 15-25

Zone สีส้ม ระดับความเสี่ยงค่อนข้างสูง

ค่าระหว่าง 8-14

Zone สีเขียว ระดับเสี่ยงค่อนข้างต่ำ

ค่าระหว่าง 4-7

Zone สีฟ้า ระดับความเสี่ยงต่ำ

ค่าระหว่าง 1-3

หมายเหตุ

- คือปัจจัยเสี่ยงก่อนจัดการความเสี่ยง
- คือปัจจัยเสี่ยงหลังจัดการความเสี่ยง

ภายหลังการใช้มาตรการจัดการความเสี่ยงต่างๆ แล้วปรากฏว่า ปัจจัยเสี่ยงโดยรวมมีระดับความเสี่ยงลดลงจนสามารถยอมรับได้ ยกเว้นเพียงปัจจัยเสี่ยงที่ 4.1 ซึ่งทางหน่วยงานจะนำไปวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการจัดการลดระดับความเสี่ยงต่อไป

สรุปแนวทางการบริหารความเสี่ยง

