

RISK

MANAGEMENT

การบริหารความเสี่ยง



คู่มือ... พิชิตความเสี่ยง อย่างง่ายดาย และได้ผล !

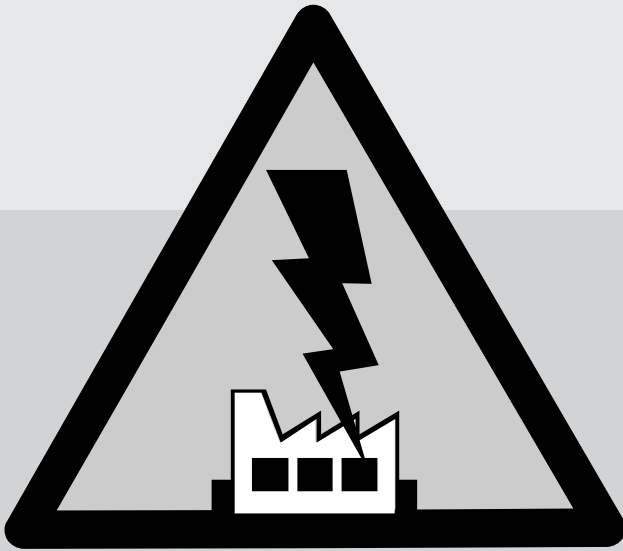
ผู้เขียน : ดร.ชัยเสกข์ พรหมศรี



RISK

MANAGEMENT

การบริหารความเสี่ยง



คู่มือ... วิธีวัดความเสี่ยง อย่างง่ายฯ และได้ผล !
ผู้เขียน : ดร. ชัยยาเสฏฐ์ พรหมศรี



การบริหารความเสี่ยง

ผู้เขียน ดร. ชัยเชษฐ์ พรหมศรี

ราคา 105 บาท

พิมพ์ครั้งที่ 1 : กันยายน 2550

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

จัดพิมพ์และ

จัดจำหน่ายโดย : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถ. เพชรบุรีตัดใหม่

บางกะปิ ห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

แฟกซ์ : 0-2718-1831

<http://www.expernetbooks.com>

e-mail: public@expernetbooks.com

พิมพ์ที่ : บริษัท ออฟเซ็ท ครีเอชั่น จำกัด

โทร. 0-2870-2630-2, 0-2870-2629

ข้อมูลทางบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ

ชัยเชษฐ์ พรหมศรี.

การบริหารความเสี่ยง.--กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ต, 2550.

103 หน้า.

1. การบริหารความเสี่ยง. I. ชื่อเรื่อง.

658.155

ISBN 978-974-414-034-0

ในกรณีที่ต้องการซื้อเป็นจำนวนมาก เพื่อใช้ในการสอน การฝึกอบรม การส่งเสริมการขาย หรือ เป็นของขวัญพิเศษ กรุณาติดต่อสอบถามราคาพิเศษได้ที่ โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

คำนำผู้เขียน

ความเสี่ยงนั้นเป็นสิ่งที่อยู่รอบๆ ตัวเรา トラบใดที่เรายังมีม
หายใจอยู่ เราก็ยังคงมีความเสี่ยงอยู่ตลอดเวลา ในการทำงานในองค์กร
ก็เช่นเดียวกัน ไม่ใช่เรื่องง่ายที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างราบรื่น เนื่องจากต้องเผชิญกับอุปสรรคขวาก
หนามมากบ้างน้อยบ้างแตกต่างกันไป ซึ่งก็อาจกล่าวได้ว่า อุปสรรค
ขวากหนามเหล่านั้นก็คือความเสี่ยงนั่นเอง เพราะความเสี่ยงคือปัจจัย
ที่อาจขัดขวางความต้องการ หรือจุดมุ่งหมายของคนใดคนหนึ่งหรือ
องค์กรใดองค์กรหนึ่งไม่ให้เป็นไปตามที่คาดหวังไว้

จากประสบการณ์ที่ผ่านมา ผู้เขียนได้มีโอกาสไปทำแผนบริหาร
ความเสี่ยงให้กับองค์กรหลายแห่ง ซึ่งก็ทำให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นว่า ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงของคนในหน่วยงาน
ต่างๆ นั้นยังมีข้อจำกัดอยู่มากพอสมควร และยังไม่มีการจัดลำดับความ
สำคัญหรือวางแผนเพื่อจัดการความเสี่ยงอย่างดีเพียงพอ ซึ่งตรงนี้ถือเป็น
อันตรายอย่างยิ่ง ในขณะที่การแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง
ความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงก็มีอยู่อย่างจำกัด หนังสือในแนว
นี้หรือที่เกี่ยวข้องยังมีจำนวนน้อยอยู่มากทีเดียว

ด้วยเหตุนี้ผู้เขียนจึงได้รวบรวมบทความที่ได้เขียนลงตามวารสาร
และหนังสือพิมพ์ต่างๆ มาไว้เป็นเล่มเดียวกัน เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลให้เกิด
ความเข้าใจในเรื่องความเสี่ยงมากยิ่งขึ้น พร้อมกันนี้ยังได้เพิ่มเติมใบงาน
ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในบางบทบางตอน เพื่อ

ความเข้าใจที่ชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติในองค์กรของท่านได้ทันที
เพื่อที่ท่านและองค์กรของท่านจะได้ไม่ต้องเผชิญกับความเสี่ยงอีกต่อไป

ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มนี้จะมีประโยชน์กับท่านไม่
มากนักน้อย และช่วยท่านบริหารความเสี่ยงได้ดีมากยิ่งขึ้น

ด้วยความปรารถนาดี

ดร. ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี

สารบัญ

	หน้า
คำนำผู้เขียน	3
บทที่ 1 ปฐมบทแห่งความเสี่ยง (Risk Prologue)	7
📖 ลองถามตัวเองว่าสิ่งเหล่านี้เป็นความเสี่ยงหรือไม่	9
บทที่ 2 แนวคิดพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง (Overview of Risk Management)	13
📖 การบริหารความเสี่ยง	17
ขั้นที่ 1 การระบุถึงความเสี่ยงและโอกาสของ ความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น	21
ขั้นที่ 2 วัดความถี่และความรุนแรงของความสูญเสีย และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	27
ขั้นที่ 3 ประเมินตัวเลือกและเลือกเทคนิคที่ดีที่สุด ในการรับมือกับความเสี่ยง	30
ขั้นที่ 4 การนำเอาโปรแกรมการบริหารความเสี่ยง ไปปฏิบัติ	34
ขั้นที่ 5 การติดตามผล	36
บทที่ 3 การบริหารความเสี่ยงสำหรับโครงการ (Project Risk Management)	41
📖 ความเสี่ยงในโครงการ	43
📖 การบริหารความเสี่ยงในโครงการ	48

	หน้า
บทที่ 4 การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง เพื่อความมั่นคงปลอดภัย (Security Risk Analysis and Assessment)	61
✎ แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความเสี่ยง	63
✎ การบริหารความเสี่ยง	64
✎ การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง เพื่อความมั่นคงปลอดภัย	71
✎ วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง	79
บทที่ 5 ถ่ายโอนความเสี่ยงด้วยการทำประกันภัย (Transferring Risks with Insurance)	89
✎ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถประกันได้	90
✎ ความเสี่ยงที่สามารถประกันได้	91
✎ ประเภทของประกันทางธุรกิจ	93
ประวัติผู้เขียน	103



ปฐมบทแห่ง ความเสี่ยง

(Risk Prologue)

ลองดูรูปภาพต่างๆ ต่อไปนี้แล้วตอบคำถามตัวเองว่าเคยกระทำ
สิ่งต่างๆ เหล่านี้หรือไม่ ? หรือกระทำในสิ่งที่คล้ายคลึงกัน
อย่างนี้หรือไม่ ? ถ้าเคย เป็นเพราะอะไร ? และถ้าไม่เคย เป็นเพราะ
อะไร ? และเคยคิดบ้างไหมว่าคนที่กระทำการในลักษณะนั้น ทำไมถึง
ตัดสินใจทำสิ่งเหล่านี้ ?



1. การเล่นการพนัน

- ☐ เคย
- ☐ ไม่เคย



2. การเล่นพาดโผน

- ☐ เคย
- ☐ ไม่เคย



3. การปีนเขา หรือ การผจญภัย

- ☐ เคย
- ☐ ไม่เคย

ลองถามตัวเองว่าสิ่งเหล่านี้ เป็นความเสี่ยงหรือไม่ ?

ถ้าถามว่าสิ่งเหล่านี้เป็นความเสี่ยงหรือไม่ แน่นอนว่าคำตอบก็คือ “เป็น” เพราะโอกาสที่เราจะได้รับความเสียหายหรือความสูญเสียอันเนื่องมาจากการกระทำในลักษณะนี้นั้นมีอยู่ไม่น้อย แต่ทำไมในบางครั้งคนบางคนถึงยอมเสี่ยงที่จะกระทำการในลักษณะนั้นๆ คำตอบง่ายๆ ก็คือนั้นเป็นเพราะว่า *เขามีแรงจูงใจให้กระทำ*

คนเราเมื่อมีแรงจูงใจที่เป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดการแสดงพฤติกรรมใดๆ ออกมา พวกเขาก็จะกล้าพอที่จะเสี่ยงทำในเรื่องที่บางคนอาจจะมองว่าไม่น่าสนใจหรือไม่น่ากระทำ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นก็ขึ้นอยู่กับว่าปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจนั้นมีระดับที่มากเพียงพอที่จะโน้มน้าวใจของเขาหรือไม่

บางคนอาจมองเห็นตัวเลขที่จะได้จากการเล่นการพนันหรือลอตเตอรี่มีค่ามากกว่าเงินลงทุนที่ต้องเสี่ยงไป โดยไม่ได้คำนึงถึงว่าเงินที่ลงทุนไปมีโอกาที่จะเสียมากกว่าการได้เงินหลายเท่าตัว หรือการเล่นผาดโผนหรือผจญภัยต่างๆ อาจกระตุ้นการตอบสนองความต้องการภายในจิตใจที่ต้องการได้รับการยอมรับนับถือจากคนรอบข้างว่ากระทำในสิ่งที่คนอื่นไม่กล้ากระทำ เพราะสิ่งเหล่านั้นเป็นเรื่องที่เสี่ยงมากเกินกว่าคนหลายๆ คนจะยอมรับได้

วิธีการที่นิยมใช้ในเวลาบรรยายเรื่องความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนที่เข้าร่วมประชุมเห็นภาพที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นก็คือ การให้ทุกคนหยิบเหรียญขึ้นมาหนึ่งเหรียญแล้วเลือกว่าจะเอาด้านหัวหรือด้านก้อย หากหมุนเหรียญเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผลปรากฏว่าด้านที่ได้ของเหรียญตรงกันข้ามกับด้านที่ตนเองเลือกไว้ ผู้เข้าร่วมประชุมจะต้องเสีย 1,000 บาท แต่ถ้าผลออกมาปรากฏว่าด้านของเหรียญตรงกับที่ผู้เข้าร่วมประชุมได้เลือกไว้ ผู้เข้าร่วมประชุมจะได้รับเงิน 2,000 บาท หลังจากนั้นก็จะถามผู้เข้าร่วมประชุมเพื่อสร้างความแน่ใจอีกครั้งหนึ่งว่า ใครยังสนใจที่จะเล่นกิจกรรมนี้ต่อไปอีกบ้าง ซึ่งมีมากกว่าครึ่งที่ยกมือว่าพร้อมที่จะเล่นกิจกรรมนี้ แต่จากการตั้งเงื่อนไขในลักษณะนี้ก็มียุหลายคนที่ไม่กล้าที่จะเล่นต่อไป นั่นหมายความว่า ความเสี่ยงได้เกิดขึ้นแล้ว และโอกาสที่จะได้เสียของเขาคือ 50-50 หรือครึ่งต่อครึ่ง ทำให้เขาไม่มั่นใจว่าผลที่ได้จะเอื้อประโยชน์ให้กับตัวเองหรือไม่ ถึงแม้จำนวนผลตอบแทนที่จะได้จากการเสี่ยงมีมูลค่าสูงกว่าเงินที่ต้องเสียก็ตาม

ประเด็นหนึ่งที่อาจสังเกตได้จากการกระทำที่เสี่ยงในลักษณะนี้ก็คือ ความเสี่ยงเหมือนเหรียญที่มี 2 ด้านเสมอ คือ อาจก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสียได้ตลอดเวลา หรืออาจกล่าวได้ว่า ความเสี่ยงนำมาซึ่งผลกำไรและการสูญเสียในเวลาเดียวกัน เพราะฉะนั้นก็ขึ้นอยู่กับพื้นฐานและความมั่นใจหรือแรงจูงใจของคนแต่ละคนว่าพร้อมที่จะเสี่ยงมากน้อยแค่ไหน อย่างไรก็ตามมุมมองที่น่าสนใจที่เราอาจมองได้ก็คือ บางคนยอมเสี่ยงแบบไม่มั่นใจว่าตัวเองจะรับความเสี่ยงนั้นได้หรือไม่ หรือเข้าทำนองจับเสือมือเปล่า แต่บางคนกล้าที่จะเสี่ยงเพราะรู้ว่า ถ้า

เกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันขึ้น ตนเองสามารถรับมือกับความเสี่ยงนั้นได้ เช่น มีเงิน 1,000 บาทในกระเป๋าที่พร้อมจะจ่ายเมื่อเล่นแพף ซึ่งถือเป็นเรื่องที่ยอมรับได้ แต่บางคนก็ทำอะไรเกินตัวหรือเกินกำลังที่ตนเองจะสามารถรับมือหรือจัดการไหว ทำให้เกิดผลเสียตามมามากมาย ด้วยเหตุนี้การที่คนคนหนึ่งตัดสินใจจะเสี่ยง จึงควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเสี่ยงที่ตัวเองสามารถรับมือและจัดการได้

ในความเป็นจริงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นโดยมนุษย์ก็มีพื้นฐานมาจากความโลภของมนุษย์ หรือความอยากของมนุษย์นั่นเอง ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงแบบใดก็ตาม เพราะฉะนั้นถ้าเราสกัดความโลภหรือความอยากออกไปได้ ความเสี่ยงก็จะลดน้อยลงไปตามลำดับ ความเสี่ยงนั้นก็เหมือนกับสิ่งที่อยู่ตรงข้ามกัน 2 ด้าน เช่น

- การที่เราคาดหวังอะไรบางอย่าง เราก็ต้องเสี่ยงกับการผิดหวังด้วย
- การที่เราต้องการมีความสุข เราก็ต้องเสี่ยงกับการมีทุกข์ด้วย
- การที่เราต้องการความสำเร็จมั่งคั่งร่ำรวย เราก็ต้องเสี่ยงกับความล้มเหลวด้วย

เหล่านี้เป็นตัวอย่างที่สะท้อนให้เห็นว่า ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กัน 2 ด้านเสมอ เมื่อเราเลือกที่จะเสี่ยงแล้ว ก็ต้องทำใจยอมรับผลที่จะเกิดขึ้นในทางที่เราไม่ได้ต้องการไว้ด้วย อย่างไรก็ตามนักวิชาการก็ได้พยายามนำ

เสนอกลยุทธ์ หรือวิธีการที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยง และทำให้ความเสี่ยงลดลงหรือเอื้อประโยชน์ต่อตัวเรามากที่สุด โดยเมื่อทราบถึงพื้นฐานคร่าวๆ ของความเสี่ยงแล้ว ในบทต่อไปลองมาดูว่าเราจะบริหารความเสี่ยงได้อย่างไรบ้าง

