

การบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับการประเมินประสิทธิภาพแบบคุณภาพ
กรณีศึกษา : อุตสาหกรรมบริการประเภทธุรกิจประกันชีวิต



นาย ปฐมพงศ์ เข็มบุญฤทธิ์

ศูนย์วิทยพัทยากร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต


สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม

คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2550

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

INTEGRATION OF RISK MANAGEMENT AND BALANCED SCORECARD
CASE STUDY : SERVICE INDUSTRY OF LIFE INSURANCE COMPANY



Mr. Pathompong Emboonrit

ศูนย์วิทยุทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Engineering Program in Industrial Engineering
Department of Industrial Engineering

Faculty of Engineering

Chulalongkorn University

Academic Year 2007

Copyright of Chulalongkorn University

501796

ปฐมพงศ์ เอี่ยมบุญฤทธิ์ : การบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับการประเมินประสิทธิภาพแบบดุลยภาพ กรณีศึกษา : อุตสาหกรรมบริการประเภทธุรกิจประกันชีวิต (INTEGRATION OF RISK MANAGEMENT AND BALANCED SCORECARD CASE STUDY : SERVICE INDUSTRY OF LIFE INSURANCE COMPANY) อ. ที่ปรึกษา : รศ. ดำรงค์ ทวีแสงสกุลไทย, จำนวนหน้า 230 หน้า.

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างรูปแบบบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับการประเมินประสิทธิภาพแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) โดยศึกษาแนวทางการสร้างรูปแบบบูรณาการกับบริษัท เอ แนวคิดการบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับการประเมินประสิทธิภาพแบบดุลยภาพมาจากการศึกษาทฤษฎีการประเมินประสิทธิภาพแบบดุลยภาพแล้วพบจุดอ่อนที่ยังขาดมุมมองด้านการบริหารความเสี่ยง

การสร้างรูปแบบบูรณาการจะเริ่มจากการศึกษาวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และการประเมินประสิทธิภาพแบบดุลยภาพเดิม พบว่ายังขาดความสมดุลทั้ง 4 มุมมองตามหลักของการประเมินประสิทธิภาพแบบดุลยภาพ จากนั้นจึงทำการสร้างการประเมินประสิทธิภาพแบบดุลยภาพทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับผู้บริหาร ระดับหัวหน้าฝ่าย และระดับพนักงาน ต่อมาได้จัดทำ RMBSC WORKSHEET ทั้ง 3 ระดับ เพื่อเป็นรูปแบบที่แสดงด้านเป้าหมายและความเสี่ยง จากนั้นจึงทำการระบุนิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง พบว่าบริษัท เอ มีความเสี่ยงระดับรุนแรง 22 ตัว ซึ่งแบ่งเป็นความเสี่ยงระดับผู้บริหาร 4 ตัว ความเสี่ยงระดับหัวหน้าฝ่าย 15 ตัวและความเสี่ยงระดับพนักงาน 3 ตัว

ผลลัพธ์จากการวิจัย คือ การบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับการประเมินประสิทธิภาพแบบดุลยภาพ สามารถช่วยลดโอกาสของความเสี่ยงจากการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้ 4 มุมมองได้ร้อยละ 64 จากนั้นจึงทำการประเมินรูปแบบบูรณาการเปรียบเทียบกับก่อนและหลังใช้ในบริษัท เอ พบว่าเพิ่มขึ้นร้อยละ 39.39

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาควิชา วิศวกรรมอุตสาหการ ลายมือชื่อนิสิต.....ปฐมพงศ์.....เอี่ยมบุญฤทธิ์.....
สาขาวิชา..... วิศวกรรมอุตสาหการ ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....
ปีการศึกษา.....2550.....

4870680021 : MAJOR INDUSTRIAL ENGINEERING

KEY WORD: BALANCED SCORECARD / RISK MANAGEMENT

MR. PATHOMPONG EMBOONRIT : INTEGRATION OF RISK MANAGEMENT AND
BALANCED SCORECARD CASE STUDY : SERVICE INDUSTRY OF LIFE INSURANCE
COMPANY THESIS ADVISOR : ASSOC.PROF DAMLONG TAVEESANGSAKULTHAI, 230
pp.

The objectives of this thesis is to build the integration system of risk management and balanced Scorecard. The integration system is applied in A company. Concepts of integration system of risk management and balanced scorecard by studying balanced scorecard theory found that the weakness of balanced scorecard lack perspective of risk management

The process of building the integration system begin with four factors; vision mission objectives and balanced scorecard A company lack balance in all four perspectives Second, The building BSC cover three level; executive department and personnel. Third, the building RMBSC WORKSHEET in all three levels in order to illustrate goal and risk. Fourth, risk identification risk analysis and risk evaluation found that A company has twenty two extreme level risk which is divide into three sections. There was four risk, fifth teen risk, and three risk in executive department and personnel level respectively.

The result is integration system which help reduce likelihood of risk unachieved objectives under four perspectives get 64%. Then evaluation of integration system compare between before and after implementation in A company found that increase 39.39%.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Department ... Industrial Engineering Student's signature.....
Field of study... Industrial Engineering Advisor's signature.....
Academic year ...2007.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยความช่วยเหลือจากรองศาสตราจารย์ คำรงค์ ทวีแสงสกุลไทย ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้ให้คำแนะนำในการทำวิจัย การตรวจสอบแก้ไข และมอบประสบการณ์ในการทำงานด้านอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา । ที่นี้ นอกจากนั้นแล้วผู้วิจัยขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. วันชัย ธิวัชรวิเศษ รองศาสตราจารย์ ดร. ปารเมศ ชูติมา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประเสริฐ อัครประดมพงศ์ ซึ่งเป็นประธานกรรมการสอบ และกรรมการทั้งสองท่านที่ได้ให้คำชี้แนะเพื่อให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้มีความถูกต้องมากขึ้น



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพ	ท
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	3
1.3 ขอบเขตการวิจัย	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.5 วิธีการดำเนินการวิจัย	4
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 ระบบบริหารความเสี่ยง	5
2.1.1 ความหมายของความเสี่ยง	5
2.1.2 ประเภทของความเสี่ยง	5
2.1.3 ขั้นตอนการสร้างระบบบริหารความเสี่ยง	5
2.2 การประเมินประสิทธิภาพแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard)	9
2.2.1 รายละเอียดแต่ละมุมมอง	10
2.2.2 องค์ประกอบในแต่ละมุมมอง	11
2.2.3 การกำหนดจำนวนตัวชี้วัด	11
2.2.4 ขั้นตอนการจัดทำ Balanced Scorecard	12
2.3 การวิเคราะห์แผนผังความบกพร่อง(Fault Tree Analysis)	12
2.3.1 ประวัติความเป็นมาของ FTA	13
2.3.2 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ FTA	13
2.3.3 ขั้นตอนการวิเคราะห์ FTA	14
2.3.4 ประโยชน์ของ FTA	15

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	15
บทที่ 3 สภาพกรณีศึกษา.....	20
3.1 ความเป็นมาของกรณีศึกษา.....	20
3.1.1 โครงสร้างองค์กร.....	21
3.1.2 จำนวนบุคลากร.....	22
3.1.3 ผลิตภัณฑ์ขององค์กร.....	22
3.2 หน้าที่ความรับผิดชอบแต่ละฝ่าย.....	23
3.2.1 ฝ่ายขาย.....	23
3.2.2 ฝ่ายพิจารณา.....	23
3.2.3 ฝ่ายการตลาด.....	23
3.2.4 ฝ่ายบัญชีและการเงิน.....	23
3.2.5 ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	24
3.2.6 ฝ่ายบุคคล.....	24
3.2.7 ฝ่ายธุรการ.....	24
3.2.8 ฝ่ายกฎหมาย.....	24
3.2.9 ฝ่ายคณิตศาสตร์ประกันภัย.....	24
3.3 วิสัยทัศน์องค์กร.....	25
3.4 ภารกิจองค์กร.....	25
3.5 วัตถุประสงค์องค์กร.....	25
บทที่ 4 แนวทางการสร้างรูปแบบบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับ BSC	
4.1 การศึกษาวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร.....	27
4.2 การจัดทำ BSC.....	32
4.3 การเชื่อมโยง BSC กับการบริหารความเสี่ยง.....	27
4.4 การสร้างแบบประเมินของรูปแบบบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับ BSC (RMBSC WORKSHEET).....	29

บทที่ 5 การนำรูปแบบบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับ BSC ไปใช้ในกรณีศึกษา	
5.1 การจัดทำ BSC ของบริษัท เอ.....	32
5.1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน.....	32
5.1.1.1 การวิเคราะห์ด้านการตลาด.....	32
5.1.1.2 การวิเคราะห์ด้านการดำเนินงานและการผลิต.....	35
5.1.1.3 การวิเคราะห์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	37
5.1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก.....	40
5.1.2.1 ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ.....	40
5.1.2.2 ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย.....	42
5.1.2.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี.....	43
5.1.3 การวิเคราะห์ปัจจัยอุตสาหกรรมและการแข่งขัน.....	44
5.1.3.1 ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่.....	44
5.1.3.2 ความรุนแรงของสภาวะแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจที่อยู่ใน อุตสาหกรรมเดียวกัน.....	46
5.1.3.3 การมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้.....	47
5.1.3.4 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ.....	47
5.1.3.5 อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ.....	47
5.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก การวิเคราะห์ปัจจัยอุตสาหกรรมและ การแข่งขัน.....	48
5.3 การจัดทำตัวชี้วัด.....	55
5.3.1 การกระจายตัวชี้วัดจากระดับองค์กรไปสู่ระดับฝ่าย.....	63
5.3.2 การกระจายตัวชี้วัดจากระดับฝ่ายไปสู่ระดับพนักงาน.....	72
5.4 การสร้างระบบบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง AS/NZS 4360.....	88
5.4.1 การสร้างขอบเขตการบริหารความเสี่ยง.....	88
5.4.2 การระบุความเสี่ยง.....	88
5.4.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง.....	88
5.4.4 การประเมินความเสี่ยง.....	143
5.4.5 การปฏิบัติต่อความเสี่ยง.....	144

5.4.6 การติดตามและการทบทวน.....	152
5.5 การประเมินผลรูปแบบบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับการประเมิน ประสิทธิภาพแบบดุลยภาพ.....	152
บทที่ 6 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	
6.1 สรุปผลการวิจัย.....	157
6.1.1 ผลการสร้างตัวชี้วัดในแต่ละมุมมองของการประเมิน ประสิทธิภาพแบบดุลยภาพ.....	157
6.1.2 การคัดเลือกตัวชี้วัด.....	158
6.1.3 การสร้างความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดกับระดับการบริหาร.....	158
6.1.4 การสร้างรูปแบบที่แสดงเป้าหมายการดำเนินงานและความเสี่ยง.....	159
6.1.5 การทดลองแก้ปัญหาความเสี่ยงของเป้าหมายการดำเนินงาน.....	159
6.1.6 ประเมินผลการสร้างรูปแบบบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับการ ประเมินประสิทธิภาพแบบดุลยภาพ.....	159
6.2 ข้อจำกัด ปัญหาและอุปสรรคในการวิจัย.....	160
6.3 ข้อเสนอแนะ.....	161
รายการอ้างอิง.....	163
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก. รายชื่อทีมงานบริษัท เอ.....	166
ภาคผนวก ข. คำถามและแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย.....	169
ภาคผนวก ค. โบติดิตตามและสอบทานการจัดการความเสี่ยง และเอกสารประกอบ การบรรยายการบริหารความเสี่ยงในบริษัท เอ.....	208
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	230

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 การกำหนดระดับคะแนนของโอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood Ranking).....	6
2.2 ระดับคะแนนความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น (Consequences Ranking).....	7
2.3 การเทียบคะแนนเพื่อพิจารณาระดับความเสี่ยง	9
3.1 ความสัมพันธ์ตัวชี้วัดเดิมของบริษัท เอ กับเป้าหมายบริษัท เอ.....	26
4.1 ตัวอย่างการสร้างตารางความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์กับตัวชี้วัดองค์กร	27
5.1 รายละเอียดแผนการดำเนินงานการสร้างรูปแบบบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยง กับการประเมินประสิทธิภาพแบบดุลยภาพในบริษัท เอ.....	31
5.2 การเปรียบเทียบสินค้า ราคาของบริษัท เอ กับผู้นำอุตสาหกรรม.....	33
5.3 สรุปการเปรียบเทียบการวิเคราะห์ด้านการดำเนินงานและการผลิต	37
5.4 การเปรียบเทียบการวิเคราะห์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	38
5.5 การเปรียบเทียบการวิเคราะห์ด้านองค์กรและการจัดการ	40
5.6 แสดงอัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจประกันภัย.....	41
5.7 อัตราดอกเบี้ยเงินฝากต่ำสุด-สูงสุดของธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนใน ประเทศไทยประจำวันเดือนกรกฎาคม 2550.....	41
5.8 สรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก.....	43
5.9 การประเมินปัจจัยภายใน (Internal Factor Analysis Summary –IFAS)	48
5.10 การประเมินปัจจัยภายนอก (External Factor Analysis Summary –EFAS).....	49
5.11 การประเมินปัจจัยด้านอุตสาหกรรมและการแข่งขัน (Competitive Factors Analysis Summary-ICFAS)	49
5.12 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก และปัจจัยด้านอุตสาหกรรม และการแข่งขัน	50
5.13 เปรียบเทียบวัตถุประสงค์ที่บริษัทใช้ในปัจจุบันกับวัตถุประสงค์ใหม่ตามหลักของ BSC	53
5.14 BSC ระดับองค์กร.....	56
5.15 BSC ระดับผู้บริหารบริษัท เอ.....	61
5.16 OS Matrix	63
5.17 BSC ระดับหัวหน้าฝ่ายขาย.....	66
5.18 BSC ระดับหัวหน้าฝ่ายการตลาด	67
5.19 BSC ระดับหัวหน้าฝ่ายบัญชีและการเงิน.....	68

ตาราง	หน้า
5.20 BSC ระดับหัวหน้าฝ่ายพิจารณา.....	69
5.21 BSC ระดับหัวหน้าฝ่ายบุคคล.....	70
5.22 BSC ระดับหัวหน้าฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	71
5.23 การกระจายตัวชี้วัดระดับฝ่ายขายไปสู่ระดับพนักงาน.....	72
5.24 การกระจายตัวชี้วัดระดับฝ่ายการตลาดไปสู่ระดับพนักงาน.....	74
5.25 การกระจายตัวชี้วัดระดับฝ่ายพิจารณาไปสู่ระดับพนักงาน.....	77
5.26 การกระจายตัวชี้วัดระดับฝ่ายบัญชีและการเงินไปสู่ระดับพนักงาน.....	79
5.27 การกระจายตัวชี้วัดระดับฝ่ายบุคคลไปสู่ระดับพนักงาน.....	81
5.28 การกระจายตัวชี้วัดระดับฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่ระดับพนักงาน.....	83
5.29 ตัวชี้วัดนักคณิตศาสตร์ประกันภัย.....	85
5.30 ตัวชี้วัดนักกฎหมาย.....	86
5.31 ตัวชี้วัดพนักงานธุรการ.....	87
5.32 RMBSC ผู้บริหาร.....	89
5.33 RMBSC หัวหน้าฝ่ายขาย.....	96
5.34 RMBSC หัวหน้าฝ่ายการตลาด.....	100
5.35 RMBSC หัวหน้าฝ่ายบัญชีและการเงิน.....	106
5.36 RMBSC หัวหน้าฝ่ายพิจารณา.....	113
5.38 RMBSC หัวหน้าฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	117
5.39 RMBSC พนักงานธุรการ.....	121
5.40 RMBSC พนักงานคณิตศาสตร์ประกันภัย.....	126
5.41 RMBSC พนักงานกฎหมาย.....	126
5.42 RMBSC พนักงานฝ่ายขาย.....	128
5.43 RMBSC พนักงานฝ่ายการตลาด.....	131
5.44 RMBSC พนักงานฝ่ายบัญชีและการเงิน.....	134
5.45 RMBSC พนักงานฝ่ายพิจารณา.....	137
5.46 RMBSC พนักงานฝ่ายบุคคล.....	139
5.47 RMBSC พนักงานฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	141
5.48 เกณฑ์ประเมินความเสี่ยง.....	143

ตาราง	หน้า
5.49 ความเสี่ยงระดับรุนแรง ของบริษัท เอ	143
5.50 แผนการดำเนินการจัดทำมาตรฐานการบริการ	147
5.51 ผลการจัดทำแผนมาตรฐานป้องกันความผิดพลาดของบริษัท เอ	148
5.52 สรุปผลการประเมินความเสี่ยงจากการใช้แผนจัดการความเสี่ยง	152
5.53 ผลการประเมินก่อนสร้างรูปแบบบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับการ ประเมินประสิทธิภาพโดยผู้บริหารและหัวหน้าฝ่าย	155
5.54 ผลการประเมินหลังสร้างรูปแบบบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับการ ประเมินประสิทธิภาพโดยผู้บริหารและหัวหน้าฝ่าย	156
6.1 การหาแนวทางจัดการความเสี่ยงจาก Strategic Initiatives	161



ศูนย์วิทยพัชยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญภาพ

ภาพประกอบ	หน้า
1 ตัวอย่างการบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับ BSC ที่ใช้กับ Wal-Mart.....	2
3.1 โครงสร้างองค์กร.....	21
4.1 แนวทางในการสร้างรูปแบบบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับ BSC.....	30
5.1 เปรียบเทียบรายได้และรายจ่ายของบริษัท เอ กับผู้นำอุตสาหกรรมประกันชีวิต.....	35
5.2 โครงสร้างองค์กรของบริษัท เอ จำกัด.....	38
5.3 โครงสร้างองค์กรของบริษัทผู้นำอุตสาหกรรมประกันชีวิต.....	39
5.4 แบบจำลองกลยุทธ์ระดับองค์กร (Model of Corporate Strategies)	50
5.5 BSC ระดับองค์กร.....	52
5.14 ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความเสี่ยงรายได้ลดลงกับ แผนจัดการความเสี่ยง.....	145
5.15 ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความเสี่ยงค่าใช้จ่ายสูงขึ้นกับ แผนจัดการความเสี่ยง.....	146

ศูนย์วิทยพัชยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard (BSC) ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายและกว้างขวางจากผู้บริหารทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชน แม้ว่า BSC จะเป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ดี แต่พอนำไปใช้จริงกลับมีปัญหา เช่น BSC ที่องค์กรหลายๆ แห่งพัฒนาขึ้นมาไม่ได้มีลักษณะตรงตามลักษณะของ BSC ที่แท้จริง แต่เป็นไปในลักษณะของ KPI Scorecard มากกว่า เนื่องจากถ้าเป็นไปตามแนวคิดของ BSC จะต้องเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ปัญหาผู้บริหารระดับสูงมองแค่ BSC เป็นเพียงการจัดทำแผนปฏิบัติการและมีระยะเวลากำหนด จากที่กล่าวมาเป็นเพียงอุปสรรคในช่วงแรกของการนำ BSC ไปใช้ในองค์กรของประเทศไทย อย่างไรก็ตามแล้วแต่แม้จะใช้ BSC อย่างสมบูรณ์แบบยั้งก็ก็เป็นแค่รูปแบบการดำเนินงานที่มองไปข้างหน้าเท่านั้น ซึ่งขาดการมองไปข้างหลังซึ่งหมายความว่า BSC ที่แต่ละองค์กรสร้างขึ้นมามีความเสี่ยงหรือไม่ ด้วยเหตุนี้จึงเกิดแนวคิดที่จะศึกษาแนวทางการบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับ BSC

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การวิจัยนี้เริ่มต้นจากการศึกษางานวิจัยของ Brian Ballou Peter C. Brewer และ Dan L. Heitger จาก Miami University ทั้ง 3 ท่านได้กล่าวว่าส่วนมากองค์กรมักจะแยก BSC กับการบริหารความเสี่ยงออกจากกัน จึงแนะนำให้บูรณาการทั้ง 2 ระบบเข้าด้วยกัน เพื่อที่จะปรับปรุงคุณภาพของ BSC ให้ดีขึ้นและนักวิจัยทั้ง 3 ได้เสนอแนวทางการบูรณาการทั้ง 2 ระบบเข้าด้วยกัน โดยการสร้างตารางความสัมพันธ์ BSC กับการบริหารความเสี่ยง โดยส่วนที่เป็นแถวจะเป็นมุมมองทั้ง 4 ของ BSC ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการธุรกิจภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ในขณะที่คอลัมน์จะเป็นประเภททั้ง 4 ของการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operations Risks) ความเสี่ยงด้านบัญชี (Reporting Risks) และความเสี่ยงด้านกฎหมาย (Compliance Risks)

นักวิจัยทั้ง 3 ท่านได้เสนอตัวอย่างของ Wal - Mart ที่ใช้รูปแบบบูรณาการของ BSC กับระบบบริหารความเสี่ยง ซึ่งรูปแบบบูรณาการจะมีลักษณะเป็นตารางความสัมพันธ์ 16 ช่องที่แสดงด้าน BSC และการบริหารความเสี่ยง

Hypothetical Examples of Balanced Scorecard Measures for COSO ERM Framework Risk Categories for Wal - Mart

	Strategic Risks	Operations Risks	Reporting Risks	Reporting-Risks
Learning and Growth Measures	Number of new Private-Label Product Innovations	Cost Savings Per Transaction for New Electronic Data Interchange System	Training Hours Per Employee	EPA Violations Associated with Sites Selected for New Wal-Mart Supercenters
Business Process Measures	Average Market Share for Suppliers	Supply Chain Cycle time	Average Shipping Costs for Transportation Carriers	Average Salary and Benefits at Each Level for Gender and Race
Customer Measures	Customer Service Ranking in Industry	Number of Brands Available for a Product	Customer Satisfaction Index	Average Salary and Benefits at Each Level for Gender and Race
Financial Measures	Economic Value Added	Gross Margin	External Auditor Fees	Number of Material Weaknesses in Auditor's Report on Internal Control over Financial Reporting

รูปที่ 1.1 ตัวอย่างการบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับ BSC ที่ใช้กับ Wal - Mart

ปัญหาที่พบจากรูปแบบบูรณาการของนักวิจัยทั้ง 3 ท่าน คือ รูปแบบบูรณาการที่ถูกสร้างขึ้นมายังเป็นแค่ภาพรวม และยังไม่มีความเป็นแบบมาตรฐานในการนำรูปแบบบูรณาการมาใช้ ด้วยเหตุนี้จึงเป็นที่มาของการวิจัยครั้งนี้ที่จะเสนอแนวทางการสร้างรูปแบบบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับ BSC โดยที่รูปแบบบูรณาการดังกล่าวมาจากการศึกษาทฤษฎี BSC และมาตรฐาน AS/NZS 4360

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1.2.1 เพื่อต้องการสร้างรูปแบบบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับ BSC ขึ้นมาเพื่อเป็นรูปแบบที่สามารถสร้างเป้าหมายการดำเนินงานให้ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมองของ BSC และสอดคล้องต่อวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร อีกทั้งยังสามารถสร้างแนวทางจัดการความเสี่ยงที่จะไม่บรรลุวัตถุประสงค์มุมมองทั้ง 4 ของ BSC ได้
- 1.2.2 เพื่อเป็นการเสนอแนวทางหนึ่งในการนำระบบบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง AS/NZS 4360 มาใช้ประยุกต์กับ BSC

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

- 1.3.1 รูปแบบบูรณาการสร้างขึ้นมาจาก BSC เฉพาะ 4 มุมมองเท่านั้น บริหารความเสี่ยงเฉพาะ 4 ประเภทเท่านั้น และสอดคล้องต่อวิสัยทัศน์ ภารกิจ ขององค์กร
- 1.3.2 รูปแบบบูรณาการจะนำไปใช้กับบริษัทกรณีศึกษาประเภทประกันชีวิตเท่านั้น
- 1.3.3 ผลจากงานวิจัยจะนำเฉพาะแผนจัดการความเสี่ยงมาทดลองจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ 1 ประเด็น ในขณะที่แผนการดำเนินการที่จะบรรลุเป้าหมาย (Strategic Initiatives) จะเป็นแค่การเสนอซึ่งจะไม่ปฏิบัติจริง

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1.4.1 บริษัทกรณีศึกษามีแผนจัดการความเสี่ยงที่จะช่วยป้องกันและลดโอกาสการเกิดความสูญเสียด้านต่างๆลงได้
- 1.4.2 มีระบบที่ใช้ได้ทั้งประเมินผลและติดตามความเสี่ยง
- 1.4.3 สามารถไปใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางของบริษัทหรือปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในอนาคต

1.5 วิธีดำเนินการวิจัย

- 1.5.1 ศึกษาข้อมูลเบื้องต้น และข้อมูลปัจจุบันขององค์กร
- 1.5.2 ศึกษาทฤษฎี บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 1.5.3 ศึกษาหน้าที่ความรับผิดชอบแต่ละฝ่ายในบริษัทและศึกษาเป้าหมายการดำเนินงานในปัจจุบันของบริษัท
- 1.5.4 สร้างเป้าหมายการดำเนินงานให้ครอบคลุมและสมดุลทั้ง 4 มุมมองตามหลัก BSC
- 1.5.5 นำระบบบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง AS/NZS 4360 มาบูรณาการกับ BSC

- 1.5.6 ระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง
- 1.5.7 ประเมินความเสี่ยงโดยประยุกต์ใช้เทคนิคของการวิเคราะห์สาเหตุและข้อบกพร่องและผลกระทบ (Failure Mode and Effects Analysis) หรือ FMEA
- 1.5.8 เลือกความเสี่ยง 1 ประเด็นมาวิเคราะห์หาสาเหตุโดยใช้เทคนิค FTA แล้วทำการสร้างแผนจัดการความเสี่ยง
- 1.5.9 จัดทำแบบประเมินเป้าหมายและความเสี่ยงสำหรับบริษัท
- 1.5.10 ประเมินรูปแบบบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับ BSC
- 1.5.11 สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ พร้อมทั้งจัดทำรูปเล่มวิทยานิพนธ์



ศูนย์วิทยพัชการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะเป็นการนำเสนอทฤษฎีต่าง ๆ ที่ใช้ในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ อันประกอบไปด้วย ระบบบริหารความเสี่ยง (Risk Management System) การประเมินประสิทธิภาพแบบดุลยภาพ (Balanced scorecard) และทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์แขนงความบกพร่อง (Fault Tree Analysis; FTA) ส่วนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้นำเสนอไว้ส่วนท้ายของบทนี้

2.1 ระบบบริหารความเสี่ยง

2.1.1 ความหมายของความเสี่ยง (Risk) คือ โอกาสหรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดความเสียหาย และสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ซึ่งความเสี่ยงที่เกิดขึ้นสามารถวัดได้ในรูปของโอกาส (likelihood) และผลกระทบ (Consequences)

2.1.2 ประเภทของความเสี่ยง (Risk Classification) ความเสี่ยงสามารถแบ่งได้เป็น 4 ชนิดตามแนวทางของ AS/NZS 4360 ดังนี้

1) Strategic Risk คือ ความเสี่ยงต่อนโยบายหรือแผนขององค์กรนั้น ซึ่งแหล่งความเสี่ยงส่วนใหญ่มาจากภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจของประเทศ การเปลี่ยนแปลงทางกฎหมาย การเปลี่ยนแปลงผู้นำ และการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า

2) Operational Risk คือ ความเสี่ยงทางการปฏิบัติการ ซึ่งแหล่งส่วนใหญ่มาจากภายในองค์กร เช่น ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานในองค์กร ความเสี่ยงเกี่ยวกับเทคโนโลยีในองค์กร และความเสี่ยงของคนในองค์กร

3) Financial Risk คือ ความเสี่ยงด้านการเงิน ซึ่งส่วนใหญ่มาจากภายนอก เช่น อัตราแลกเปลี่ยนของเงิน การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย การเปลี่ยนแปลงค่าครองชีพ และการเปลี่ยนแปลงสภาพคล่องทางการเงินขององค์กร

4) Hazard Risk คือ ความเสี่ยงด้านภัยอันตรายต่างๆ ได้แก่ ภัยธรรมชาติ อันตรายจากสินค้า และภัยอันตรายในองค์กร

2.1.3 ขั้นตอนการสร้างระบบบริหารความเสี่ยง มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงของประเทศออสเตรเลียและประเทศนิวซีแลนด์ (AS/NZS 4360) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

2.1.3.1 การกำหนดขอบเขตการบริหารความเสี่ยง (Establish the Context) เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องมีกำหนดขอบเขตการบริหารความเสี่ยงขึ้นมาก่อน ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดโครงสร้างองค์กร ฝั่งกระบวนการทำงานต่างๆในองค์กร

2.1.3.2 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) ขั้นตอนนี้เป็นการระบุความเสี่ยงและโอกาสทั้งหมดที่เป็นไปได้ที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งการระบุอาจใช้เครื่องมือต่างๆ เช่น การระดมสมองร่วมกัน การใช้ใบตรวจสอบ การใช้ประสบการณ์ของบุคคลในองค์กร เทคนิคการวิเคราะห์ระบบ การออกแบบสอบถาม เป็นต้น แล้วนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงต่อไป

2.1.3.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) ขั้นตอนนี้จะนำความเสี่ยงที่ถูกระบุไปทำการวิเคราะห์หาโอกาสในการเกิดความเสี่ยง(Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น (Consequences)

โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ซึ่งอธิบายถึงความน่าจะเป็นหรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง โดยมีการกำหนดให้มีคะแนนอยู่ระหว่าง 1-5 ดังความหมายในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 การกำหนดระดับคะแนนของโอกาสในการเกิดความเสี่ยง(Likelihood Ranking)

ระดับคะแนน	โอกาสเกิด	คำอธิบาย
1	น้อยมาก (Rare)	โอกาสเกิดยากมาก(10ปีจะเกิด 1 ครั้ง)
2	น้อย (Unlikely)	ไม่ค่อยมีโอกาสดังกล่าว(5ปีจะเกิด 1 ครั้ง)
3	ปานกลาง (Possible)	อาจเกิดขึ้นได้บ้าง บางโอกาส (ปีละครั้ง)
4	มาก (likely)	โอกาสเกิดค่อนข้างแน่นอน(ทุกเดือน)
5	มากที่สุด (Almost Certain)	มีโอกาสดังกล่าว(ทุกวัน,ทุกสัปดาห์)

การประเมินความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น (Consequences) คือ ผลลัพธ์ของเหตุการณ์แห่งความสูญเสีย การบาดเจ็บ ความเสียหาย หรือผลประโยชน์ที่ได้รับ โดยอาจกำหนดให้มีคะแนนอยู่ระหว่าง 1-5 ดังความหมายในตารางต่อไปนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2.2 ระดับคะแนนความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น (Consequences Ranking)

ระดับคะแนน	ความรุนแรงที่เกิดขึ้น	คำอธิบาย
1	น้อยมาก (Insignificant)	ไม่มีการบาดเจ็บ, สูญเสียทางการเงินน้อย เช่น กำไรลดลงเล็กน้อย
2	น้อย (Minor)	มีการบาดเจ็บเล็กน้อยแค่ปฐมพยาบาล, สูญเสียทางการเงินปานกลาง เช่น เงินปันผลอาจจะลดลง
3	ปานกลาง (Moderate)	ต้องได้รับการรักษาจากแพทย์, สูญเสียทางการเงินค่อนข้างมาก เช่น มีการขาดทุน
4	มาก (Major)	บาดเจ็บสาหัส, สูญเสียทางการเงินมาก เช่น อาจจะไม่มียินหมุนเวียน อาจจะต้องมีการเพิ่มทุน หรือ เปลี่ยนผู้ถือหุ้น
5	มากที่สุด (Catastrophic)	มีการเสียชีวิต, สูญเสียทางการเงินมหาศาลมีผลถึงขั้นต้องปิดบริษัท

หลังจากที่ได้ให้คะแนนโอกาสในการเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นแล้ว ต่อไปจะนำคะแนนทั้งสอง มาคูณกัน จะได้คะแนนผลรวมที่เกิดขึ้น หลังจากนั้นก็ทำการพิจารณาเพื่อหาระดับความเสี่ยง ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.3 การเทียบคะแนนเพื่อพิจารณาระดับความเสี่ยง

Likelihood	Consequences				
	Insignificant (1)	Minor (2)	Moderate (3)	Major (4)	Catastrophic (5)
Almost Certain (5)	M 5	H 10	H 15		
Likely (4)	M 4	M 8	H 12		
Possible (3)	L 3	M 6	M 9	H 12	H 15
Unlikely (2)	L 2	M 4	M 6	M 8	H 10
Rare (1)	L 1	L 2	L 3	M 4	M 5

2.1.3.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation) จากขั้นตอนการวิเคราะห์ความเสี่ยงจะทำให้ได้ระดับความเสี่ยง ซึ่งขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงนั้นจะต้องนำระดับความเสี่ยงที่ได้จากขั้นตอนการวิเคราะห์ความเสี่ยงมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการยอมรับหรือไม่ยอมรับความเสี่ยงที่ได้ตกลงกัน เช่น ความเสี่ยงระดับ L จะถือว่าเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หรือในกรณีที่ใช้เทคนิค FMEA ที่ประเมินด้วยค่า RPN ก็จะสามารถยอมรับความเสี่ยงที่คะแนนไม่เกิน 10 % ของคะแนนทั้งหมด แต่ถ้าไม่ได้อยู่ในระดับดังกล่าวก็จะต้องหาวิธีปฏิบัติต่อความเสี่ยงนั้นซึ่งจะกล่าวในขั้นต่อไป

2.1.3.5 การปฏิบัติต่อความเสี่ยง (Risk Treatment) เป็นการกำหนดแนวทางที่เหมาะสมเพื่อจัดการและลดความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ สามารถเลือกดำเนินการได้ห้าแนวทาง ดังนี้

2.1.3.5.1 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid the risk) เป็นการหลีกเลี่ยง หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น การหยุดทำกิจกรรม การปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินการหรือระบบต่างๆ การลดขนาดการดำเนินการ การเปลี่ยนหรือปรับวัตถุประสงค์การทำงาน

2.1.3.5.2 การลดโอกาสเกิดความเสี่ยง (Reduce the likelihood of the occurrence) นั้นหมายถึงว่ากำลังแก้ความเสี่ยงตัวเดิมโดยไม่มีกรหลีกเลี่ยง ด้วยการออกแบบระบบการควบคุมภายใน การแก้ไขปรับปรุงองค์กร การแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน และการตรวจติดตาม ยกตัวอย่างเช่น โอกาสที่ยอดขายที่จะไม่บรรลุเป้าสัมมติว่าอยู่ระดับ 3 ซึ่งอาจจะแก้ด้วยการเพิ่มพนักงานขายให้มากขึ้นทำให้โอกาสที่ยอดขายจะไม่บรรลุเป้าที่อยู่ระดับ 3 ลดลงมาระดับ 2 เป็นต้น

2.1.3.5.3 การลดผลกระทบความเสี่ยง (Reduce the consequences) คล้ายกับการลดโอกาสเกิดความเสี่ยง แต่ต่างกันที่วิธีนี้พยายามที่จะลดความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง

2.1.3.5.4 การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer the risk) คือ การถ่ายโอนความเสี่ยงทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน ไปยังส่วนอื่นซึ่งอาจจะหมายถึงหน่วยงานอื่นๆ ซึ่งจะต้องมั่นใจด้วยว่ามีความสามารถในการควบคุมความเสี่ยงได้เป็นอย่างดี เพื่อลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น เช่น การย้ายความเสี่ยงที่จะเกิดต่อทรัพย์สินในองค์กรไปให้บริษัทประกันภัย

2.1.3.5.5 การยอมรับความเสี่ยง (Retain the risk) คือ การยอมรับให้มีความเสี่ยงนั้นๆ ปรากฏอยู่ เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือการสร้างระบบการควบคุมมีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้จากการแก้ไขความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม เราควรกำหนดให้มีมาตรการในการจัดการเพื่อให้สามารถติดตามและดูแลความเสี่ยงนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.3.6 การติดตามและการทบทวน (Monitoring and review) เป็นขั้นตอนที่ทบทวนและประเมินผลการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าระบบควบคุมความเสี่ยงสามารถปรับเปลี่ยนได้ทันและสอดคล้องต่อเงื่อนไขต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากถ้าค่า Likelihood และ Consequencesเปลี่ยนแปลงก็มีผลให้แผนการบริหารความเสี่ยงเกิดการเปลี่ยนด้วย พร้อมทั้งรายงานผลให้ฝ่ายบริหารรับทราบทันที หากพบว่า ความเสี่ยงอยู่ระดับสูง เพื่อดำเนินการเสนอแผนจัดการความเสี่ยง

2.1.3.7 การสื่อสารและปรึกษา (Communicate and Consult) ในการสร้างระบบบริหารความเสี่ยงควรจะมีการประชาสัมพันธ์ให้กับคนภายในและภายนอกองค์กรให้รับรู้ว่าขณะนี้การดำเนินงานเป็นอย่างไร พร้อมทั้งรายงานผลให้ฝ่ายบริหารและผู้ถือหุ้นของบริษัทรับทราบ และความเสี่ยงบางอย่างที่เราอาจจะจัดการไม่ได้ จำเป็นที่จะต้องหาที่ปรึกษามาช่วยซึ่งที่ปรึกษาอาจจะเป็นผู้เชี่ยวชาญภายในหรือภายนอกบริษัทก็ได้ซึ่งในขั้นตอนการปรึกษาคควรจะมีการสื่อสารแบบตอบโต้ (Two way communication) ด้วย

2.2 การประเมินประสิทธิภาพแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

การประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับวัดและประเมินผลการดำเนินงานกลยุทธ์ขององค์กร โดยแนวคิดในเรื่องของการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพนั้นเริ่มต้นจากบุคคล 2 ท่าน คือ Robert Kaplan และ David Norton ซึ่ง Kaplan และ Norton (1996) ได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินองค์กรว่า แทนที่องค์กรจะพิจารณาเฉพาะดัชนีวัดทางการเงิน (Financial Indicators) เพียงอย่างเดียว ทางองค์กรควรให้ความสำคัญต่อดัชนีวัดในมุมมองด้านอื่นๆ ด้วย ทั้งนี้เนื่องจากดัชนีวัดทางการเงินมีข้อจำกัดหลายประการ สรุปได้ดังนี้

- ในการดำเนินธุรกิจนั้น มีปัจจัยที่ไม่สามารถจับต้องได้ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ความรู้ ความสามารถในการพัฒนาเทคโนโลยี เป็นต้น ซึ่งไม่สามารถใช้ดัชนีวัดด้านการเงินได้
- ดัชนีวัดด้านการเงินบอกให้ทราบถึงข้อมูลในอดีตเท่านั้น
- สามารถประเมินได้เพียงแต่ปัจจัยภายในองค์กร ไม่สามารถประเมินปัจจัยภายนอกขององค์กรได้
- ก่อให้เกิดการมุ่งเน้นผลงานในระยะสั้นมากกว่าระยะยาว

Kaplan และ Norton (1996) ได้เสนอว่าองค์กรควรพิจารณาดัชนีวัดใน 4 มุมมอง ซึ่งประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

2.2.1 รายละเอียดของแต่ละมุมมอง

2.2.1.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นการพิจารณาถึงผลของการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรที่จะแสดงออกมาในรูปของผลประกอบการขององค์กร ซึ่งมุมมองนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรธุรกิจที่มุ่งแสวงหากำไร เนื่องจากจะเป็นตัวบอกว่ากลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นมาและนำไปใช้ในองค์กรนั้น ก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ โดยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญภายใต้มุมมองนี้ ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุนการดำเนินงาน เป็นต้น

2.2.1.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นการพิจารณาแบ่งกลุ่มลูกค้าและตลาด โดยองค์กรจะต้องวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่าใครคือลูกค้าหลัก และอะไรคือคุณค่าที่จะนำเสนอให้ลูกค้าหลัก เพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ มุมมองนี้จะเป็นการมุ่งประเด็นครอบคลุมไปถึงความสำเร็จของการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร โดยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญภายใต้มุมมองนี้ ได้แก่ ส่วนแบ่งตลาด การรักษาลูกค้าเก่า การเพิ่มลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจของลูกค้า กำไรต่อลูกค้า เป็นต้น

2.2.1.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นการพิจารณากระบวนการภายในที่เป็นกระบวนการหลักที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ ภายใต้มุมมองนี้จะมุ่งเน้นกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าและการบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงิน โดยกระบวนการที่สำคัญภายใต้มุมมองนี้ ได้แก่ กระบวนการ การบริหารหลังการขาย เป็นต้น

2.2.1.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นการพิจารณาโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต้องสร้างขึ้น เพื่อให้เกิดการเติบโตและการปรับปรุงองค์กรในอนาคต ภายใต้มุมมองนี้ องค์กรต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน องค์กรต้องมีการเรียนรู้พัฒนา และเตรียมตัวอย่างไรบ้างโดยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญภายใต้มุมมองนี้ ได้แก่ บุคคลภายในองค์กร ระบบข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น

2.2.2 องค์ประกอบในแต่ละมุมมอง

ภายใต้มุมมองแต่ละมุมมอง จะประกอบด้วยข้อมูล ดังนี้

2.2.2.1 วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง ซึ่งวัตถุประสงค์ตามแนวคิดของการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่างๆ

2.2.2.2 ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

2.2.2.3 เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ

2.2.2.4 แผนงานโครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยแผนงานนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำแต่เป็นเพียงแผนงานเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2.2.3 การกำหนดจำนวนตัวชี้วัด

ตามเกณฑ์ของ Kaplan และ Norton แล้ว BSC หนึ่งๆ ควรจะประกอบด้วยตัวชี้วัดระหว่าง 20-25 ตัว เพื่อให้องค์กรได้มุ่งเน้นในการประเมินเฉพาะสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น แต่ส่วนมากพบว่าองค์กรต่างๆของไทยมักจะกำหนดตัวชี้วัดภายใต้ BSC ไว้ประมาณ 30 – 35 ตัว ซึ่งอาจจะเป็นเพื่อความอุ่นใจของผู้บริหารก็ได้

ข้อถกเถียงประการหนึ่งที่พบบ่อยในการจัดทำตัวชี้วัดได้แก่องค์กรควรจะกำหนดตัวชี้วัดให้มากไว้ก่อนแล้วค่อยทำการคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละตัวภายหลัง หรือ กำหนดตัวชี้วัดเพียงแค่อำนาจที่คิดว่าเพียงพอสำหรับองค์กร

Kaplan และ Norton ได้พบว่าในการสร้างตัวชี้วัดขององค์กรต่างๆ นั้นมักจะประกอบด้วยตัวชี้วัดภายใต้มุมมองด้านการเงิน ร้อยละ 22 ภายใต้มุมมองด้านลูกค้า ร้อยละ 22 ภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กรร้อยละ 34 และภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ร้อยละ 22 จะพบว่าภายใต้ BSC ขององค์กรส่วนใหญ่ควรจะประกอบด้วยตัวชี้วัดอื่นที่ไม่ใช่ตัวชี้วัดด้านการเงินประมาณร้อยละ 80 ของจำนวนตัวชี้วัดทั้งหมด

Nils-Goran Olive, Jan Roy และ Magnus Wetter (1999 : 129-130) กล่าวว่า ตัวชี้วัดระดับองค์กรควรมี 15-25 ตัว ในระดับฝ่าย แผนก หรือ หน่วยงาน ควรมีตัวชี้วัด 10-15 ตัว ส่วนในระดับบุคคลควรมีตัวชี้วัดน้อยตามความจำเป็นหรือ 5-10 ตัว

2.2.4 ขั้นตอนในการจัดทำ Balanced Scorecard

2.2.4.1 การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่การทำ SWOT Analysis ซึ่งเป็นที่นิยมและรู้จักกันอย่างแพร่หลาย เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน

2.2.4.2 กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร

2.2.4.3 วิเคราะห์และกำหนดว่า BSC ขององค์กรควรมีทั้งหมดกี่มุมมอง และมุมมองแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

2.2.4.4 จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้นจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านใดบ้าง

2.2.4.5 กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

2.2.4.6 ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้นในด้านต่างๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรม หรือ โครงการที่จะต้องทำ

2.2.4.7 เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้ว สามารถที่จะแปลง (Cascade) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นผู้บริหารรองลงไปเพื่อให้ผู้บริหารระดับรองๆ ลงไปจัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลักและกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารในระดับรองๆ ลงไป

2.3 การวิเคราะห์แขนงความบกพร่อง (Fault Tree Analysis; FTA)

Fault Tree Analysis หรือ FTA เป็นการวิเคราะห์หาสาเหตุของอันตราย อุบัติเหตุ ความบกพร่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน วิธีการทำงาน และกระบวนการผลิตอย่างเป็นระบบ แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้น เพื่อที่จะได้นำข้อมูลที่ได้มาหามาตรฐานในการควบคุมและป้องกันต่อไป



2.3.1 ประวัติความเป็นมาของ FTA

FTA ถูกคิดค้นขึ้นโดย H.A. Watson แห่ง Bell Telephone Laboratories ในปี 1962 เพื่อวิเคราะห์ Minute-man Launch Control System ต่อมา North American Space Industrial ได้พัฒนา FTA ต่อไปจนกระทั่งเป็นที่รู้จักแพร่หลายว่าเป็นวิธีการในการวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของผลิตภัณฑ์




2.3.2 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ FTA

FTA เป็นการวิเคราะห์เหตุการณ์ด้วยแผนผัง ซึ่งจะใช้สัญลักษณ์รูปภาพต่าง ๆ แทนเหตุการณ์และความเชื่อมโยงของแต่ละเหตุการณ์เข้าด้วยกัน สัญลักษณ์ที่ใช้แบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ สัญลักษณ์ที่ใช้กับเหตุการณ์ (Event Symbol) และสัญลักษณ์ที่ใช้แสดงความเป็นเหตุเป็นผลกัน (Logic Gate) รูปร่างและความหมายของสัญลักษณ์ต่าง ๆ ทั้ง 2 ประเภท ดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ Fault Tree Analysis

ประเภท	สัญลักษณ์	ชื่อ	ความหมาย
Event Symbol		Fault Event	เหตุการณ์อยู่ระหว่างกลางเป็นเหตุการณ์ย่อยที่ส่งผลให้เกิดเหตุการณ์อื่นต่อไป ต้องถูกทำการวิเคราะห์ลงไปอีก
		Basic Event	เหตุการณ์ย่อยที่เกิดขึ้นได้ตามปกติ เห็นได้ชัดเจนโดยไม่ต้องทำการวิเคราะห์หาสาเหตุต่อไป เป็นสาเหตุแรกของการเกิดความบกพร่องและจะอยู่ในส่วนล่างสุดของทุกๆ เหตุการณ์
		Undeveloped Event	เหตุการณ์ย่อยที่ไม่มีข้อมูลเพียงพอ หรือยุ่งยากซับซ้อน หรือเป็นข้อมูลที่ไมเกี่ยวข้องกับ Top Event จึงไม่วิเคราะห์ต่อไป แต่ถ้ามีข้อมูลเพิ่มเติมก็สามารถวิเคราะห์ต่อไปได้
		House Event / External Event	เหตุการณ์ภายนอกหรือปัจจัยภายนอกที่เป็นสาเหตุให้เกิดเหตุการณ์ต่างๆ ต้องพิจารณาว่าจะเกิดหรือไม่บางที่เรียกว่า Switch Event หรือ Normal Event
		Tree Transfer	ใช้เขียนเพื่ออ้างถึงเหตุการณ์หนึ่งซึ่งอยู่ในกิ่งก้านอื่นของแผนภูมิซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่เหมือนกัน โดยไม่ต้องเขียนเหตุการณ์นั้นซ้ำอีก

ตารางที่ 2.4 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ Fault Tree Analysis (ต่อ)

ประเภท	สัญลักษณ์	ชื่อ	ความหมาย
Logic Gate		Or Gate	แสดงความสัมพันธ์ว่าเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นได้จะต้องมีสาเหตุมาจากสาเหตุใดสาเหตุหนึ่งของเหตุการณ์ย่อย หรือมากกว่านั้น
		And Gate	แสดงความสัมพันธ์ว่าเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นได้ จะต้องมีสาเหตุมาจากเหตุการณ์ย่อยทุกๆ เหตุการณ์เกิดขึ้นพร้อมกัน
		Inhibit Gate	แสดงกรณีที่เหตุการณ์ใดๆ จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีเงื่อนไข หรือข้อจำกัด หรือองค์ประกอบอื่นๆ ซึ่งจะเสริมให้เกิดเหตุการณ์นั้น ๆ เช่น อุณหภูมิ ความดัน

2.3.3 ขั้นตอนการวิเคราะห์ FTA

การวิเคราะห์ FTA นั้นจะเริ่มจากการเขียนแผนผังลำดับเหตุการณ์จนครบจากนั้น จะมีการคำนวณตัวเลขตามสูตรและข้อมูลที่มี หรือเขียนในรูป Matrix เพื่อหาโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ แต่เนื่องจากในการวิจัยนี้จะใช้ FTA สำหรับวิเคราะห์ต้นเหตุของความเสี่ยงเท่านั้น จึงไม่ได้แสดงรายละเอียดในส่วนของวิธีคำนวณ สำหรับขั้นตอนการเขียนผัง FTA นั้นมีดังต่อไปนี้

- เขียนเหตุการณ์ที่เป็นความบกพร่อง ความสูญเสีย หรือความเสี่ยงที่ต้องการวิเคราะห์อยู่บนสุดเป็น TOP Event
- พิจารณาโอกาสในการเกิดปัญหาหรือความเสี่ยงที่พิจารณา ซึ่งถ้าพบว่าเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ย่อยเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งเท่านั้น ให้ใช้สัญลักษณ์ "Or Gate"
- กรณีที่ต้องเกิดจากเหตุการณ์ย่อยหลายเหตุการณ์พร้อมกัน ให้ใช้สัญลักษณ์ "And Gate"
- ในระดับเหตุการณ์ย่อยดังกล่าว ก็อาจเกิดเหตุการณ์ย่อยหลายเหตุการณ์พร้อมกันก็ใช้สัญลักษณ์ "Or Gate" หรือ "And Gate" เชื่อมต่อลงไปแล้วแต่กรณี
- เมื่อแตกเหตุการณ์ย่อยเช่นนี้ลงไปอีกก็จะพบว่า เหตุการณ์ย่อยระดับล่างสุดจะเป็นเหตุการณ์ที่เกิดเป็นปรกติทั่วไป (Basic Event) เหตุการณ์ที่วิเคราะห์ต่อไม่ได้ (Undeveloped Event) หรือเหตุการณ์จากภายนอก (External Event)

2.3.4 ประโยชน์ของ FTA

1. ใช้วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกี่ยวกับงาน วิธีการทำงาน เครื่องจักร และกระบวนการผลิตได้ดี
2. ใช้ในการวางแผนป้องกันอุบัติเหตุ เพราะจะทำให้ทราบสาเหตุและโอกาสในการเกิดล่วงหน้า
3. สามารถนำมาใช้ในการสอบสวนปัญหาและเหตุการณ์ที่สลับซับซ้อนได้
4. การวิเคราะห์จะแสดงความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ต่างๆ ด้วยรูปภาพ ทำให้เห็นภาพได้อย่างชัดเจน และเข้าใจง่าย

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธารชุตดา อมรเพชรกุล (2546) พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงในสายงานทะเบียนและตรวจสอบพัสดุ ส่วนการพัสดุ สำนักบริหารแผนและการคลัง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของสายงาน ด้วยการประชุมของหน่วยงาน ระบุความเสี่ยงในขั้นตอนการทำงานในสายงาน จัดกลุ่มประเด็นความเสี่ยงด้วยแผนผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram) ดำเนินการประเมินความเสี่ยงผ่านแบบสอบถามโดยใช้เทคนิค FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง และใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบ FTA (Fault Tree Analysis) เพื่อช่วยค้นหาสาเหตุของความเสี่ยง และสร้างแผนจัดการความเสี่ยง โดยได้ระบุระยะเวลากับผู้รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน และได้ออกแบบใบบันทึก (Check sheet) เพื่อใช้ติดตามดูผลของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ การวัดผลระบบบริหารความเสี่ยงที่ได้จัดทำขึ้นจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาานาน จึงกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงคาบไตรมาส เพื่อเปรียบเทียบค่า RPN (Risk Priority Number) ก่อนและหลังการมีแผนจัดการความเสี่ยงในสายงานทะเบียนและตรวจสอบพัสดุ

S C Ward (1999) งานวิจัยนี้ได้พูดถึงเรื่องเกี่ยวกับเทคนิคการประเมินระดับความเสี่ยง เพื่อคัดเลือกความเสี่ยง ด้วยตารางการประเมินระดับความเสี่ยงในแง่ของโอกาส (likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (impact) ที่จะเกิดขึ้น ว่าเทคนิคการประเมินระดับความเสี่ยงมีข้อจำกัดและควรพิจารณาปัจจัยด้านอื่นๆ เพิ่มเติมด้วย ได้แก่ ต้นทุน เวลา และผลกระทบด้านคุณภาพ จากเหตุผลดังกล่าว เทคนิคการประเมินระดับความเสี่ยงจึงเหมาะที่จะนำมาใช้ในกรณีที่ยังมีข้อมูลความเสี่ยงไม่เพียงพอหรือไม่มีเลย อีกทั้งยังได้แนะนำสิ่งสำคัญที่จะต้องทำในแต่ละขั้นตอนการจัดการความเสี่ยง ดังนี้

- ขั้นตอนการระบุความเสี่ยง แนะนำให้ระบุความเสี่ยง แหล่งที่มาของความเสี่ยงและข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ถึงแม้ว่าความเสี่ยงบางตัวอาจจะมีคามสำคัญน้อยก็ตาม

- ขั้นตอนการประเมินและวางแผนการจัดการความเสี่ยง แนะนำให้รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากขั้นตอนแรก เพื่อทำความเข้าใจถึงความแตกต่างและความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างความเสี่ยง สำหรับขั้นตอนการวางแผนนั้น นอกจากจะมีการกำหนดแผนการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ ควรกำหนดให้มีแผนงานเพื่อจัดการความเสี่ยงจำนวนหนึ่งที่มีความสำคัญน้อย แต่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันด้วย

- ขั้นตอนการจัดการความเสี่ยงนั้น จำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยด้านเวลาหรือความเร่งด่วนด้วย นอกเหนือจากปัจจัยด้านความรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นเพียงอย่างเดียว

วราพร (2547) ได้ทำการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงของโครงการให้คำปรึกษาและติดตั้งระบบสารสนเทศ การพัฒนานี้จะทำให้สามารถสร้างข้อมูลความเสี่ยงเพื่อใช้สำหรับป้องกันการเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ได้ ซึ่งในกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงสำหรับโครงการการให้คำปรึกษาและติดตั้งระบบสารสนเทศ ได้แก่ (1) การกำหนดและวางแผนขอบเขตของโครงการ โดยในงานวิจัยนี้ได้นำข้อจำกัดของทรัพยากรที่ใช้ในโครงการนำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ ซึ่งได้แก่ วัตถุประสงค์ด้านบุคลากร ค่าใช้จ่าย เวลา และคุณภาพ (2) การระบุความเสี่ยงภายในโครงการ โดยข้อมูลในขั้นนี้ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน (3) การค้นหาความเสี่ยงภายนอกโครงการ โดยข้อมูลในขั้นนี้ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารโครงการ (4) การวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงโดยในขั้นนี้ได้ทำการแปลงความเสี่ยงไปเป็นปัจจัยความเสี่ยงเสมือนกับการจัดกลุ่มความเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้ทำการประเมินความเสี่ยงได้ง่ายขึ้นซึ่งการประเมินความเสี่ยงจะใช้ปัจจัย 2 ปัจจัยมาพิจารณาคือ ความรุนแรง(Business impact) และโอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood) (5) การสร้างแผนจัดการความเสี่ยง และ (6) พัฒนาไบบันทึกข้อมูลความเสี่ยงเพื่อติดตามปัจจัยเสี่ยง จากการวิเคราะห์พบว่า มีความเสี่ยงภายใน 13 ปัจจัย และความเสี่ยงภายนอก 14 ปัจจัย ทุกปัจจัยจะถูกจัดลำดับและประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญผู้บริหารโครงการ และผู้ปฏิบัติงานในโครงการ จากนั้นได้มีการนำเทคนิคการวิเคราะห์แขนงความบกพร่องมาใช้ในการสร้างแผนควบคุมความเสี่ยงของโครงการ ซึ่งได้มีการนำแผน 4 แผน จากแผนทั้งหมด 14 แผน มาประยุกต์ใช้ในโครงการ สำหรับปัจจัยเสี่ยงภายนอก ได้มีข้อเสนอแนะในการจัดการความเสี่ยงจากผู้เชี่ยวชาญผ่านแบบสอบถาม ซึ่งจากการนำแผนจัดการความเสี่ยงทั้ง 4 แผนไปปฏิบัติ พบว่า ปัจจัยเสี่ยงที่มีความรุนแรงในระดับ 3 ลดความรุนแรงลงเป็นระดับ 1 ในกระบวนการสุดท้ายจะกล่าวถึงการพัฒนาไบบันทึกข้อมูลความเสี่ยงเพื่อติดตามปัจจัยเสี่ยง

Siri Thongsiri (2003) ได้นำระบบบริหารความเสี่ยง ในรูปแบบของ Enterprise Risk Management (ERM) มาใช้ ซึ่ง ERM นี้มีขั้นตอนทั้งสิ้น 7 ขั้นตอน ตามมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงของประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์(AS/NZ 4360) โดยประกอบไปด้วย (1) การกำหนดขอบข่ายการบริหารความเสี่ยง(Establish the Risk Management Context) (2) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) (3) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) (4) การประเมินความเสี่ยง(Risk Evaluation) (5) การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) (6) การติดตามและทบทวน (Monitoring and Review) (7) การรายงานผลและการศึกษา (Communication and Consultation)

พุดพิพัฒน์ (2546) ได้กล่าวถึงว่า ในเรื่องความเสี่ยงต่างๆของบริษัทประกันชีวิต นั้นมีอยู่หลายประเภทตามคำนิยามเรื่องความเสี่ยงของบริษัทประกันชีวิตที่ได้มีการกล่าวไว้ในเรื่อง Risk-Based Capital ซึ่งเป็นเทคนิคการจัดสรรเงินทุนของบริษัทประกันชีวิต และมีแนวคิดที่จะจัดสรรเงินทุนให้สะท้อนถึงความเสี่ยงต่างๆได้อย่างเหมาะสม โดยความเสี่ยงต่างๆที่กล่าวถึงนั้นมีอยู่ 4 ด้าน คือ ความเสี่ยงของสินทรัพย์ลงทุน(Asset risk) ความเสี่ยงจากการรับประกัน (Insurance risk) ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย(Interest rate risk) และความเสี่ยงอื่นที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจ ซึ่งเขาได้ศึกษาความเสี่ยงทางด้านสินทรัพย์ลงทุน(Asset risk)และความเสี่ยงที่เกิดจากอัตราดอกเบี้ย(Interest rate risk) ซึ่งจากการศึกษาพบว่า หนี้สินมีแนวโน้มที่ได้รับผลกระทบจากการเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ยมากกว่าสินทรัพย์เมื่ออัตราดอกเบี้ยมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นหรือลง มูลค่าหนี้สินของบริษัทประกันชีวิตจะมีปริมาณการเปลี่ยนแปลงไปมากกว่าปริมาณการเปลี่ยนแปลงของมูลค่าสินทรัพย์ สิ่งนี้เป็นสิ่งที่บริษัทประกันชีวิตจะต้องระมัดระวังและควรศึกษาหาสาเหตุที่ทำให้เกิดภาวะนั้น เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงให้มีความเหมาะสม

ศตวรรษ เพิ่มทวี (2545) ได้ศึกษาถึงกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานของฝ่ายการพนักงาน ซึ่งมีเป้าหมายหลักโดยรวม คือ เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและ ทบทวนกระบวนการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นจากเป้าหมายดังกล่าวสามารถกำหนด เป็นเป้าหมายหลักของแผนที่กลยุทธ์ คือ "เพิ่มศักยภาพการทำงานของพนักงานภายใต้การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ" และสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ทั้ง 4 มุมมอง ได้แก่

➢ มุมมองด้านการเงินมีวัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานขาย และการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ

➢ มุมมองด้านลูกค้ามีวัตถุประสงค์คือ ให้พนักงานมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมตำแหน่งงาน เพิ่มความพึงพอใจของพนักงานและเพิ่มความพึงพอใจของหน่วยงานในองค์กร

➢ มุมมองด้านกระบวนการดำเนินงานภายในมีวัตถุประสงค์คือ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน ระบบการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ การสรรหา คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง และการโอนย้ายที่รวดเร็วและมีคุณภาพและการบริการข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ

➢ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มทักษะความรู้ ความสามารถของพนักงานในฝ่ายการพนักงานโดยการอบรมและพัฒนา การจัดให้มีเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการมีโครงสร้างและวัฒนธรรมภายในฝ่ายงานที่ดี

จากวัตถุประสงค์ทั้ง 4 มุมมองนั้นจะมีตัวชี้วัด(KPI) เป็นตัวประเมินผลและมีแผนงาน โครงการ กิจกรรม สำหรับปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายในแต่ละตัวชี้วัดได้ แต่ในงานวิจัยนี้ไม่ได้มีการนำโครงการต่างๆที่สร้างขึ้นมาไปปฏิบัติในระหว่างการวิจัย เพียงแต่ได้แนะนำว่าแนวทางการนำไปใช้ ควรพิจารณาประเด็นหัวข้อที่สำคัญ คือ การสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบถึงแนวคิด และวิธีการปฏิบัติของเครื่องมือทางการจัดการชนิดนี้ จะต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาไม่มีสิ้นสุด เพื่อให้เหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์และการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป

เสาวนีย์(2546) ได้มีการรวบรวมข้อมูลที่เปิดเผยได้และข้อมูลทางการเงิน ระหว่างปี 2538 - 2544 ของบริษัท ไทยประกันชีวิต จำกัด มาทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก และอัตราส่วนทางการเงิน รวมถึงการวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงาน และประสิทธิภาพของการบริหารงานในอดีต ซึ่งสามารถนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับธุรกิจและระดับหน้าที่ รวมทั้งนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการติดตาม และประเมินผลการนำกลยุทธ์นั้นๆ ไปปฏิบัติ จากการศึกษาพบว่า บริษัทฯ มีจุดแข็งและมีโอกาสทางธุรกิจในระดับสูง รวมทั้งมีฐานะทางการเงินที่มั่นคง ในการวิเคราะห์ระดับองค์กรจะใช้กลยุทธ์การขยายตัว โดยการพัฒนาแบบประกันใหม่ๆ ให้เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม สำหรับกลยุทธ์ระดับธุรกิจนั้นควรกำหนดให้มีการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและกลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ได้กำหนดเป็นแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว รวมถึงการใช้ Balanced Scorecard ในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

รุ่งฤติ (2542) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการเพื่อทำให้ไม่มีข้อร้องเรียนจากลูกค้า กรณีศึกษากับผลิตภัณฑ์ถุงบัสสาวะ ซึ่งงานวิจัยนี้มีเป้าหมายเพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพตรงตามข้อกำหนดโดยไม่เพิ่มของเสียในกระบวนการผลิต ในงานวิจัยนี้จะมุ่งเน้นเพื่อหา วิธีการจัดการเพื่อทำให้ไม่มีข้อร้องเรียนจากลูกค้า การจัดการเพื่อทำให้ไม่มีข้อร้องเรียนจากลูกค้าในงานวิจัยนี้

จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การปฏิบัติการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนที่ได้รับจากลูกค้าเพื่อทำให้ไม่มีข้อร้องเรียนแบบเดิมซ้ำขึ้นอีกโดยใช้วงจร PDCA และการปฏิบัติป้องกันเพื่อทำให้ไม่มีข้อร้องเรียนแบบใหม่เกิดขึ้น โดยเริ่มที่การทำการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและ ผลกระทบของกระบวนการ (FMEA) ก่อน ผลที่ได้จากการวิเคราะห์สามารถนำมาปรับปรุงกระบวนการได้ นอกจากนั้นยังสามารถนำผลการวิเคราะห์มาวางแผนการตรวจสอบและทดสอบได้

อนุวัตร (2547) ได้เขียนบทความเรื่อง Industry Risk Management ได้กล่าวว่า เครื่องมือที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยงที่นิยมใช้คือ Failure Mode and Effective Analysis (FMEA) ซึ่งจะมีการประเมินความเสี่ยงโดยมองที่ โอกาสที่จะเกิด(Likelihood of Occurrence) ใช้ตัวย่อ O โอกาสที่จะตรวจจับได้(Likelihood of Detection) ใช้ตัวย่อ D ความรุนแรงของความสูญเสีย (Severity of Failure) ใช้ตัวย่อ S ซึ่งผู้เขียนบทความได้บอกว่าการประเมิน อาจจะทำกำหนดระดับของ O,D และ S ไว้เป็นตัวเลขตั้งแต่ 1 ถึง 5 หรือ 1 ถึง 10 ขึ้นอยู่กับองค์กรนั้น



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

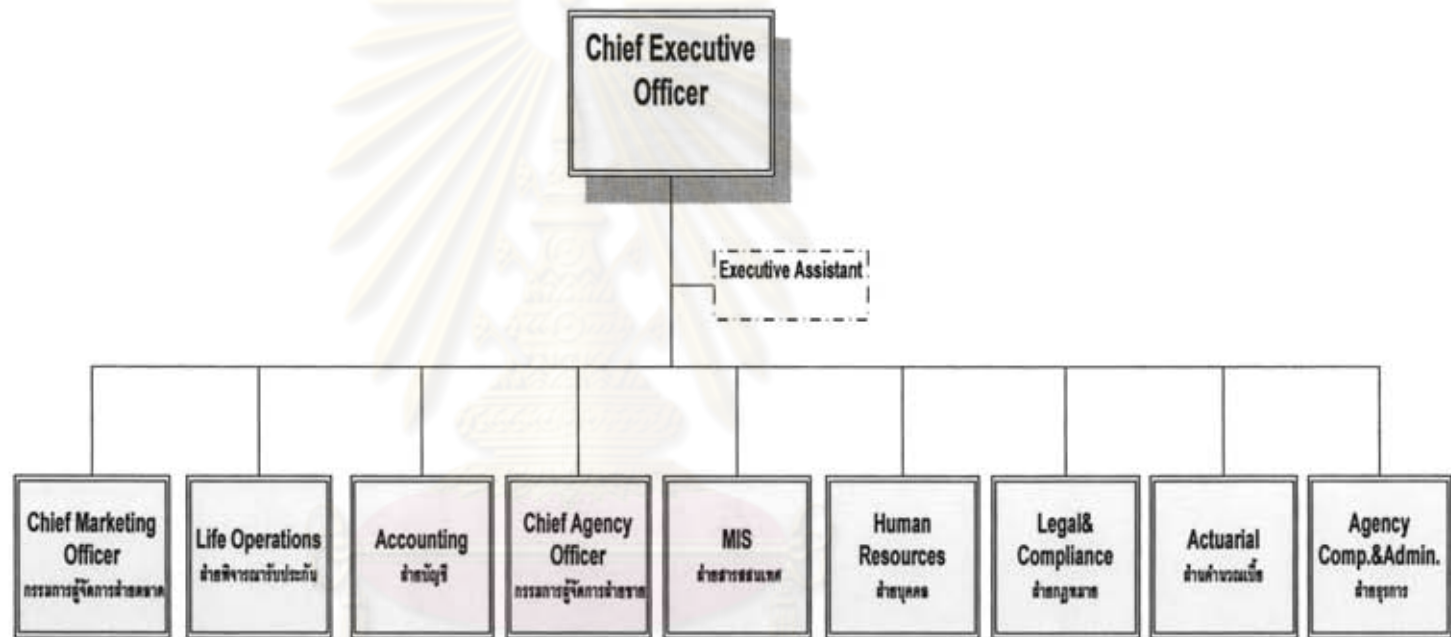
บทที่ 3

สภาพปัจจุบันกรณีศึกษา

3.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กลุ่มของบริษัท ซี (ชื่อสมมติของกลุ่มบริษัทจริง) เริ่มดำเนินการในปี พ.ศ. 2528 จากการร่วมก่อตั้งและสนับสนุนจาก 34 บริษัทชั้นนำใน Fortune 500 ซึ่งการสนับสนุนนี้ถูกจัดว่าเป็นการรวมตัวที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในธุรกิจประกันในขณะนั้น ในปี พ.ศ. 2536 กลุ่มบริษัท ซี ได้เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์นิวยอร์ก และเติบโตอย่างก้าวกระโดดอีกครั้ง ในปี พ.ศ. 2542 โดยการเข้าซื้อกิจการบริษัทซิกน่า (CIGNA) หนึ่งในบริษัทประกันภัยระดับโลก ที่ให้บริการด้านการประกันภัยทรัพย์สินและประกันภัยทั่วไป ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพ ความเชี่ยวชาญตลอดจนประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจประกัน อันส่งผลให้กลุ่มบริษัท ซี เป็นที่ยอมรับและรู้จักในฐานะกลุ่มบริษัทชั้นนำระดับโลกที่ดำเนินธุรกิจด้านการเงินและการประกันภัยอย่างครบวงจร ปัจจุบันมีสาขาในกว่า 50 ประเทศทั่วโลก และได้รับการจัดอันดับ A+ ด้านความมั่นคงทางการเงินทั้งจากสถาบัน S&P และ AM Best กลุ่มบริษัท ซี ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าทั่วโลก ด้วยการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยในปี พ.ศ. 2547 ได้ให้บริการด้านการเงินและการประกันภัย มีมูลค่าเบี้ยประกันรวมทั่วโลกสูงถึง 16,097 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (643,880 ล้านบาท) และมีทรัพย์สินรวมกว่า 56,342 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (2,253,680 ล้านบาท) และมุ่งมั่นให้บริการที่หลากหลายแก่ลูกค้าและพัฒนาบริการใหม่ๆ อยู่เสมอ อีกทั้งขยายการให้บริการไปในหลายประเทศทั่วโลก กลุ่มบริษัท ซี ได้เปิดสาขาในประเทศไทย โดยให้บริการในด้านการประกันทรัพย์สิน ประกันอุบัติเหตุ ประกันภัยทางน้ำ และประกันสุขภาพ ภายใต้ชื่อ บริษัท บี จำกัด (ชื่อสมมติของบริษัทจริง) ต่อมาได้ขยายบริษัทเพื่อรองรับงานบริการด้านประกันชีวิต โดยใช้ชื่อบริษัทว่า บริษัท เอ จำกัด (ชื่อสมมติของบริษัทจริง) มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นบริษัทประกันชีวิตชั้นนำที่ให้บริการ ประกันชีวิต อุบัติเหตุ และสุขภาพทั้งรายบุคคลและรายกลุ่มในประเทศไทย บริษัท เอ ได้ตระหนักถึงหน้าที่ที่จะสร้างความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มบริษัท ซี ที่ประสบความสำเร็จมาแล้วทั่วโลก โดยหนทางแห่งความสำเร็จมาจากทักษะและประสบการณ์ที่สั่งสมมาเป็นเวลานาน ซึ่งจะนำไปสู่บริการที่ดีแก่ลูกค้าประกันชีวิตในประเทศไทย

3.1.1 โครงสร้างองค์กร



รูปที่ 3.1 โครงสร้างบริษัท เอ

ศูนย์วิทยพักร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.1.2 จำนวนบุคลากร

ผู้บริหาร	2	คน
หัวหน้าฝ่าย	6	คน
พนักงาน	45	คน
ตัวแทน	1,000	คน
รวม	1,053	คน

3.1.3 ผลิตภัณฑ์ขององค์กร

ผลิตภัณฑ์ขององค์กรสามารถแบ่งเป็น 3 แบบ ดังนี้

3.1.3.3 ผลิตภัณฑ์ขององค์กรแบบสะสมทรัพย์(Endowment)

- กรมธรรม์แบบสะสมทรัพย์พิเศษ ดีไฟว์(10AST)
- กรมธรรม์แบบสะสมทรัพย์ 15 ปี ทวีค่า(15ATF)
- กรมธรรม์แบบสะสมทรัพย์ สมาร์ทพร้อมท์(15ASM)
- กรมธรรม์แบบสะสมทรัพย์ 17 ปี ทวีทรัพย์(17AAC)
- กรมธรรม์แบบสะสมทรัพย์ เพิ่มค่า 21 ปี(21AME)
- กรมธรรม์แบบสะสมทรัพย์ 21 ปี ทวีทรัพย์(21AAC)
- กรมธรรม์แบบสะสมทรัพย์ Celebrate 60(AEN60)

3.1.3.1 แบบตลอดชีพ(Whole of life)

- กรมธรรม์แบบตลอดชีพ(20ABW)
- กรมธรรม์แบบตลอดชีพ(20ABS)
- กรมธรรม์แบบตลอดชีพ(20AWP)
- กรมธรรม์แบบตลอดชีพ(20ASP)

3.1.3.4 แบบชั่วระยะเวลา(Term)

- กรมธรรม์ประกันภัยแบบชั่วระยะเวลา (AAT)

3.2 หน้าที่ความรับผิดชอบแต่ละฝ่าย

3.2.1 ฝ่ายขาย

ในฝ่ายขายของบริษัทประกันชีวิตมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ในแง่ของรายได้ และชื่อเสียง ของบริษัท ซึ่งในฝ่ายขายยังสามารถแบ่งได้เป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนบริหารงานตัวแทน มีหน้าที่ในการบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่บริษัทกำหนดไว้ ส่วนสนับสนุนงานตัวแทน หน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายสนับสนุนงานตัวแทน เช่น เก็บสถิติผลงานตัวแทนประกันชีวิต ประวัติตัวแทน ใบอนุญาตตัวแทน และสัญญาตัวแทนประกันชีวิต การพิจารณาจ่ายผลประโยชน์ ต่าง ๆ สำหรับตัวแทน และผู้บริหารตัวแทน การแจ้งข่าวสารต่าง ๆ ที่สำคัญต่อตัวแทน เช่น ข่าวสารผลงานของตัวแทน และทีมงาน ส่วนส่งเสริมงานการขายทำหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายส่งเสริมการขาย คือ การจัดแข่งขันชิงรางวัล ซึ่งรางวัลอาจจะเป็นตำแหน่งที่สูงขึ้นด้วยรางวัล เงินสด และรางวัลทัศนศึกษาต่างจังหวัดหรือต่างประเทศ เป็นต้น เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการขายให้ดีขึ้น

3.2.2 ฝ่ายพิจารณา

หน้าที่ความรับผิดชอบ ได้แก่ ประเมินและจัดระดับความเสี่ยงภัยของผู้ทำประกันชีวิต เพื่อให้ผู้ทำประกันชีวิตได้รับการพิจารณาและชำระเบี้ยประกันในอัตราที่เหมาะสมกับระดับ ความเสี่ยงภัยของผู้ทำประกันชีวิต และผลิตเล่มกรมธรรม์ส่งให้กับลูกค้าหรือผู้ทำประกันชีวิต หลังจากที่กระบวนการรับประกันได้ถูกอนุมัติเรียบร้อยแล้ว

3.2.3 ฝ่ายการตลาด

หน้าที่ความรับผิดชอบ ได้แก่ การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ทางสื่อต่าง ๆ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ เป็นต้น และสำรวจความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริโภค เพื่อนำข้อมูลต่าง ๆ มาจัดทำแผนการตลาด วิจัยการตลาด หรือสร้างกรมธรรม์ประกันชีวิตแบบใหม่

3.2.4 ฝ่ายบัญชีและการเงิน

หน้าที่ความรับผิดชอบ ได้แก่ รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัท เพื่อเตรียมออกงบการเงินของบริษัท อันได้แก่ งบดุล งบกำไรขาดทุน และงบแสดงการเปลี่ยนแปลงฐานะการเงิน วางระบบงานบัญชี และปฏิบัติงานให้เป็นไปตามข้อบังคับกฎหมาย

ภาษีอากร และบทบัญญัติแห่งกฎหมายประกันภัย โดยทำงานร่วมกับฝ่ายกฎหมาย จัดทำและเก็บรักษาสมุดบัญชี และวิเคราะห์ฐานะการเงินของบริษัทเสนอต่อผู้บริหาร

3.2.5 ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

หน้าที่ความรับผิดชอบ คือ พัฒนาระบบข้อมูล โดยใช้เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ เพื่อสนับสนุนฝ่ายอื่น ๆ ในบริษัท

3.2.6 ฝ่ายบุคคล

หน้าที่ความรับผิดชอบ คือ จัดวางระบบเรื่องการจ้างงาน การออกจากงาน อัตราค่าจ้าง และสวัสดิการของพนักงาน ปฏิบัติตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายแรงงาน กฎหมายประกันสังคม และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง และวางแผนกำลังบุคลากร สรรหาบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่ง

3.2.7 ฝ่ายธุรการ

หน้าที่ความรับผิดชอบ คือ การรับหรือส่งเอกสารในแต่ละฝ่าย และงานจัดซื้อตามความต้องการของแต่ละฝ่ายในบริษัท

3.2.8 ฝ่ายกฎหมาย

หน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายกฎหมาย ได้แก่ ศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎหมายประกันภัย ประมวลกฎหมายแพ่งพาณิชย์ เป็นต้น และติดตามการออกกฎหมายใหม่ ๆ อยู่เสมอ จัดการเรื่องการฟ้องร้องดำเนินคดีทางศาล ร่วมพิจารณาปรับปรุงพัฒนาแบบและข้อความในกรมธรรม์ประกันชีวิต ทำงานร่วมกับฝ่ายสินไหมทดแทน เมื่อมีการโต้แย้งกันเกี่ยวกับการชดเชยค่าสินไหมทดแทน

3.2.9 ฝ่ายคณิตศาสตร์ประกันภัย

หน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายคณิตศาสตร์ประกันภัย ได้แก่ คำนวณอัตราเบี้ยประกันชีวิต จำนวนเงินที่ต้องจ่ายตามเงื่อนไขในสัญญาประกันชีวิต และวิเคราะห์องค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการคำนวณอัตราเบี้ยประกันชีวิต ร่วมมือกับฝ่ายอื่น ๆ ในบริษัททำการ

ออกแบบและพัฒนากรรมธรรม์ประกันชีวิต คำนวณเงินสำรองประกันภัย วิเคราะห์ฐานะการเงินของบริษัท และจัดทำรายงานและสถิติต่าง ๆ เช่น อัตราภาระและค่าใช้จ่าย

3.3 วิสัยทัศน์องค์กร

มุ่งมั่นสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่ยอมรับในฐานะบริษัทประกันชีวิตที่มีคุณภาพด้วยเครือข่ายทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพและศักยภาพ โดยเน้นความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ

3.4 ภารกิจองค์กร

มุ่งมั่นในการพิจารณารับประกันและให้บริการด้วยผลิตภัณฑ์ที่เป็นเลิศด้านประกันชีวิต ด้วยการเติบโตแบบมีผลกำไรอย่าง

3.5 วัตถุประสงค์องค์กร

จากการศึกษาบริษัท เอ ในเรื่องวัตถุประสงค์ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. บริษัทตั้งเป้าหมายเรื่องกำไรสุทธิ 10 ล้านบาทต่อปี
2. บริษัทตั้งเป้าหมายกำไรจากการลงทุน 20 ล้านบาทต่อปี
3. บริษัทพยายามลดสัดส่วนค่าใช้จ่ายทั้งหมดของบริษัท 10 % ต่อปี
4. บริษัทพยายามลดสัดส่วนการทิ้งกรรมธรรม์ของลูกค้าให้เหลือ 1 %
5. ลูกค้าจะต้องมีความพึงพอใจต่อบริษัท เอ ไม่ต่ำกว่า 80 %
6. บริษัทมุ่งที่จะสร้างผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายมากขึ้น
7. พนักงานบริษัท เอ ต้องมีความสามารถอยู่ในเกณฑ์ไม่ต่ำกว่า 60 %

จากวัตถุประสงค์ของบริษัทที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นเมื่อนำมาสร้างความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดระดับองค์กรในปัจจุบันโดยให้อยู่ในรูปของ BSC ดังตารางที่ 3.1 ซึ่งชี้ให้เห็นว่าบริษัท เอ เน้นตัวชี้วัดทางการเงินมากกว่าด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ตารางที่ 3.1 ความสัมพันธ์ตัวชี้วัดเดิมของบริษัท เอ กับเป้าหมายบริษัท เอ

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดระดับองค์กร	BSC			
		F	C	I	L
เพิ่มความสามารถในการทำกำไร	กำไรสุทธิ	■			
	กำไรจากการลงทุน	■			
	ผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น	■			
บริหารต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ	สัดส่วนค่าใช้จ่ายที่ลดลง	■			
รักษาลูกค้าเก่า	สัดส่วนลูกค้าที่ทิ้งกรรมธรรม์		■		
ความพึงพอใจของลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า		■		
เพิ่มความหลากหลายแบบกรรมธรรม์	จำนวนแบบกรรมธรรม์ใหม่			■	
ความพร้อมของบุคลากร	ผลการประเมินความสามารถของพนักงาน				■

F = Financial C = Customer I = Internal Process L = Learning and Growth

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 4

แนวทางการสร้างรูปแบบบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับ BSC

ในบทนี้จะกล่าวถึงแนวทางในการสร้างรูปแบบบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับ BSC ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

4.1 การศึกษาวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร

ในขั้นนี้จะทำการศึกษาวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร จากนั้นทำการสร้างตารางความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์กับตัวชี้วัดองค์กรเดิมให้อยู่ในรูปแบบของ BSC การสร้างตารางความสัมพันธ์นี้เพื่อที่จะทำให้ทราบว่าตัวชี้วัดที่ใช้อยู่มีความครอบคลุมทั้ง 4 มุมมองตามหลักของ BSC มากน้อยเพียงใด

ตารางที่ 4.1 ตัวอย่างการสร้างตารางความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์กับตัวชี้วัดองค์กร

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดระดับองค์กร	BSC			
		F	C	I	L

หลังจากที่ทราบแล้วว่า BSC ที่องค์กรใช้อยู่ยังไม่ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมองตามหลักของ BSC ก็จะต้องสร้าง BSC ขึ้นมา

4.2 การจัดทำ BSC

การที่จะสร้าง BSC ได้ขึ้นมานั้นจะต้องเริ่มจากการวิเคราะห์กลยุทธ์ และการจัดทำกลยุทธ์ก่อน เพราะ BSC เป็นแค่เครื่องมือที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเท่านั้น สำหรับการวิเคราะห์กลยุทธ์จำเป็นที่จะต้องเครื่องมือในการวิเคราะห์ เช่น การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด หรือ SWOT Analysis การวิเคราะห์ปัจจัย 5 ประการที่มีผลต่ออุตสาหกรรม หรือ 5 – Force Analysis การวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรม

หรือ Key Success Factors และการวิเคราะห์ลูกโซ่แห่งคุณค่า หรือ Value Chain Analysis เป็นต้น

ภายหลังจากที่มีการวิเคราะห์กลยุทธ์แล้ว องค์กรจะต้องมีการกำหนดหรือจัดทำกลยุทธ์ ซึ่งในอดีตเป็นที่ทราบว่ามีอยู่ตามระดับ ได้แก่

1. ระดับองค์กร (Corporate Strategy)
2. ระดับธุรกิจ (Business Strategy)
3. ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

แต่เนื่องจากวิวัฒนาการในแนวคิดด้านกลยุทธ์จึงมีแค่สองระดับเท่านั้น คือ กลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ เพราะกลยุทธ์ระดับธุรกิจไม่ได้ก่อให้เกิดการแข่งขันที่ได้เปรียบจึงไม่เข้าข่ายของความเป็นกลยุทธ์ และมีแนวโน้มที่จะเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) มากกว่าที่จะเป็นกลยุทธ์

เมื่อมีกลยุทธ์เรียบร้อยแล้วต่อมาจะต้องทำการเชื่อมกลยุทธ์และ BSC เข้าด้วยกัน โดยกลยุทธ์ระดับองค์กรจะถูกแปลงไปเป็นวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเงิน สำหรับกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะถูกแปลงไปเป็นวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองลูกค้า รวมทั้งเป็นกรอบในการกำหนดวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองกระบวนการภายใน เมื่อมีวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองการเงิน ลูกค้า และกระบวนการภายในแล้ว ก็ย่อมที่จะสร้างความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เหล่านี้กับวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

4.3 การเชื่อมโยง BSC กับการบริหารความเสี่ยง

ระบบบริหารความเสี่ยงกับ BSC มีสิ่งที่เหมือนกัน คือ วัตถุประสงค์ เพียงแต่ มองกันคนละด้าน BSC จะมองถึงเป้าหมายที่ไปข้างหน้า ในขณะที่การบริหารความเสี่ยงจะ มองถึงความเสี่ยงที่จะขัดขวางไม่ให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ในด้านของ BSC จะใช้ KPI เป็น ตัวชี้วัดความสำเร็จของการบรรลุวัตถุประสงค์ สำหรับด้านการบริหารความเสี่ยงจะใช้ KRI (Key Risk Indicator) เป็นตัวชี้วัดความเสี่ยงจากการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ KRI บอกให้รู้ ว่า ความเสี่ยงกำลังจะเกิด ไม่ได้แสดงให้เห็นถึงสมรรถนะเป็นอย่างไร และไม่ได้กำหนดเป้าที่ต้อง ไปถึง แต่กำหนดระดับที่ต้องเฝ้าระวัง

การนำรูปแบบบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับ BSC
ไปใช้ในบริษัท กรณีศึกษา

เนื้อหาในบทนี้จะนำแนวคิดการบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับการประเมินประสิทธิภาพแบบดุลยภาพมาใช้กับบริษัท เอ การสร้างรูปแบบบูรณาการจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยความร่วมมือกับทุกคนในบริษัท แต่เนื่องจากมีข้อจำกัดในด้านเวลา จึงใช้วิธีการสร้างที่มิจัยโดยรายละเอียดสมาชิกของทีมวิจัยอยู่ในภาคผนวก ก. จากนั้นผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสอบถาม หรือระดมสมองกับสมาชิกในทีมวิจัย แผนการดำเนินงานวิจัยสรุปดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 รายละเอียดแผนการดำเนินงานการสร้างรูปแบบบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับการประเมินประสิทธิภาพแบบดุลยภาพในบริษัท เอ

รายละเอียดแผนการดำเนินงาน	ช่วงเวลาการวิจัย					
	เม.ย. 50	พ.ค. 50	มิ.ย. 50	ก.ค. 50	ส.ค. 50	ก.ย. 50
ช่วงที่ 1 การสร้างการประเมินประสิทธิภาพแบบดุลยภาพ						
ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก และปัจจัยอุตสาหกรรมและการแข่งขัน ซึ่งข้อมูลที่ได้จะนำมาสรุปลงในหัวข้อ 5.1.1, 5.1.2, 5.1.3						
สมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนดเกณฑ์ และทำการประเมินซึ่งรายละเอียดแสดงในภาคผนวก ข และผลที่ได้จะนำมาสรุปลงในหัวข้อ 5.2						
จัดทำตัวชี้วัดทั้งองค์กร รายละเอียดแสดงในภาคผนวก ข และผลที่ได้จะนำมาสรุปลงในหัวข้อ 5.3						
ช่วงที่ 2 นำระบบบริหารความเสี่ยงมาบูรณาการกับการประเมินประสิทธิภาพแบบดุลยภาพที่ได้จากช่วงที่ 1						
ผู้วิจัยทำการออกแบบ RMBSC WORKSHEET และนำข้อมูลที่ได้จากช่วงที่ 1 มาบันทึกลงคอสม์มินิวัดอุปประสงค์ รหัสตัวชี้วัด ตัวชี้วัดหน่วย Base และTarget						

ตารางที่ 5.1 รายละเอียดแผนการดำเนินงานการสร้างรูปแบบบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับการประเมินประสิทธิภาพแบบดุลยภาพในบริษัท เอ (ต่อ)

รายละเอียดแผนการดำเนินงาน	ช่วงเวลาการวิจัย					
	เม.ย. 50	พ.ค. 50	มิ.ย. 50	ก.ค. 50	ส.ค. 50	ก.ย. 50
ผู้วิจัยนำ RMBSC WORKSHEET ไปสอบถามสมาชิกในทีมวิจัยเพื่อทำการระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง และผลที่ได้สรุปลงในหัวข้อ 5.4						
ผู้วิจัยร่วมระดมสมองกับทีมวิจัยเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุและสร้างแนวทางจัดการความเสี่ยง และผลที่ได้สรุปลงในหัวข้อ 5.5						
ทดลองใช้แผนจัดการความเสี่ยง และประเมินผลหลังจากที่สมาชิกได้นำแผนจัดการความเสี่ยงไปใช้ และผลที่ได้สรุปลงในหัวข้อ 5.6						
สรุปผลการสร้างรูปแบบบูรณาการกับสมาชิกพร้อมให้สมาชิกทุกคนร่วมประเมินการสร้างรูปแบบบูรณาการโดยเทียบก่อนและหลัง และผลที่ได้สรุปลงในหัวข้อ 5.7						

5.1 การจัดทำ BSC ของบริษัท เอ

5.1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน การวิเคราะห์ด้านนี้จะใช้ตัวแบบการวิเคราะห์ตามหน้าที่ธุรกิจ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ขั้นพื้นฐาน สาเหตุที่ต้องเลือกวิธีนี้ เพราะ บริษัท เอ ยังไม่มีรูปแบบการทำงานที่ชัดเจน ซึ่งการวิเคราะห์ดังกล่าวแบ่งเป็น (ทัศนทรัพย์ วัฒนสินธุ์ และพลุ เศรษฐินทร์ 2542, 152-160)

5.1.1.1 การวิเคราะห์ด้านการตลาด จะพิจารณาตามแนวคิดส่วนผสมทางการตลาดของ Kotler ที่อธิบายว่า องค์กรจะต้องมีการบริหารส่วนผสมทางการตลาดให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกันเพื่อที่จะทำให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จในด้านการตลาด ซึ่งส่วนผสมทางการตลาดที่ว่าประกอบไปด้วยดังนี้

- 5.1.1.1.1 สินค้า (Product)
- 5.1.1.1.2 ราคา (Price)
- 5.1.1.1.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)
- 5.1.1.1.4 การส่งเสริมการขาย (Promotion)

ในงานวิจัยนี้จะทำการเปรียบเทียบส่วนผสมทางการตลาดระหว่างบริษัท เอ กับ ผู้นำอุตสาหกรรมประกันชีวิต โดยความละเอียดของการเปรียบเทียบแต่ละส่วนผสมทางการตลาด จะเปรียบเทียบประเด็นย่อย 2 ประเด็น เพราะความละเอียดระดับนี้เพียงพอต่อการเห็นภาพรวม ด้านการตลาดของธุรกิจประกันชีวิตทั้งสององค์กร การเปรียบเทียบถูกแสดงในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 5.2 การเปรียบเทียบสินค้า ราคาของบริษัท เอ กับผู้นำอุตสาหกรรม

รายการ	เหมือน กัน	ต่าง ต่างกัน	คำอธิบาย
สินค้า (Product)			
ประเภทการประกันชีวิต			
ประเภทสามัญ			บริษัท เอ ไม่มีประกันชีวิต ประเภทอุตสาหกรรม
ประเภทอุตสาหกรรม			
ประเภทกลุ่ม			
แบบกรมธรรม์			
แบบคุ้มครองกำหนดระยะเวลา			
แบบคุ้มครองตลอดชีพ			
แบบสะสมทรัพย์			
สัญญาเพิ่มเติมการรักษาพยาบาล			
สัญญาเพิ่มเติมอุบัติเหตุ			
บริการ			
การประกันสินเชื่อ			บริษัท เอ ไม่มีการบริการที่ เป็นประกันสินเชื่อ สินเชื่อการ เคหะ บริการด้านการจัดการ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และ บริการออมทรัพย์รายเดือน
สินเชื่อการเคหะ			
บริการด้านการจัดการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ			
บริการออมทรัพย์รายเดือน			
ราคา (Price)			
อัตราเบี้ยประกัน			อัตราเบี้ยประกันถูกควบคุม โดยกรมประกันภัย ทำให้การ กำหนดอัตรา มีความไม่ แตกต่างกันมากในแต่ละ บริษัท และผู้นำอุตสาหกรรม มีการใช้บัตรชำระค่าเบี้ย ประกันซึ่งบริษัท เอ ยังไม่มี
เงื่อนไขการชำระเบี้ยประกัน			

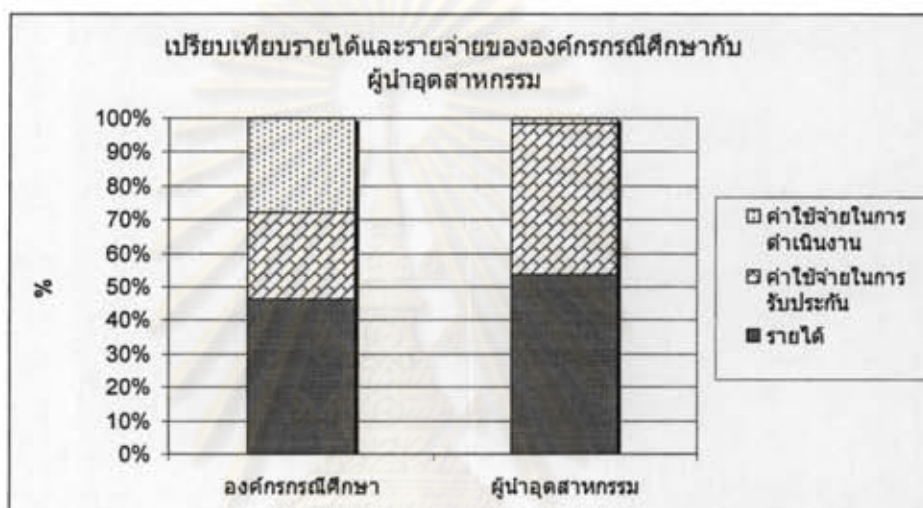
ตารางที่ 5.2 การเปรียบเทียบสินค้า ราคาของบริษัท เอ กับผู้นำอุตสาหกรรม (ต่อ)

รายการ	เหมือน กัน	ต่าง ต่างกัน	คำอธิบาย
การส่งเสริมการจำหน่าย (Promotion)			
การโฆษณาประชาสัมพันธ์			
โทรทัศน์			การส่งเสริมการจำหน่ายมีความคล้ายคลึงกับผู้นำอุตสาหกรรม แต่บริษัทไม่เน้นการโฆษณาทางโทรทัศน์
หนังสือพิมพ์			
วารสาร			
เว็บไซต์			
โบชัวร์แผ่นพับ			
การจัดกิจกรรมทางการตลาด			
กิจกรรมทางสังคม			
การส่งเสริมการขาย			
Internal Promotion			ผู้นำอุตสาหกรรมมีบริการพิเศษที่แตกต่าง เช่น การเคลื่อนย้ายผู้ป่วยฉุกเฉินโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายใดๆ
External Promotion			
ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)			
ช่องทางการจำหน่าย			
ตัวแทน			ตัวแทนของผู้นำอุตสาหกรรมมีมากกว่า และมีการจัดจำหน่ายโดยร่วมกับธนาคาร
Bancassurance			
เว็บไซต์			
โทรศัพท์			
ทำเลที่ตั้ง			
ภาคเหนือ			สาขาที่บริษัท เอ ตั้งอยู่ในแต่ละภาคมีน้อย และการกระจายของสาขาก็ไม่ครอบคลุมทั่วประเทศ ในขณะที่ผู้นำอุตสาหกรรมมีสาขาครอบคลุมทั่วประเทศ
ภาคกลาง			
ภาคตะวันออก			
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ			
ภาคตะวันตก			
ภาคใต้			

จากการเปรียบเทียบพบว่า ส่วนผสมทางการตลาดขององค์กรกรณีศึกษามีองค์ประกอบครบทั้ง 4 องค์ประกอบ แต่มีความแตกต่างในรายละเอียดของทั้ง 2 ประเด็นย่อย โดยความแตกต่างชี้ให้เห็นว่าการตลาดขององค์กรกรณีศึกษายังครอบคลุมลูกค้าน้อยกว่าผู้นำอุตสาหกรรม

5.1.1.2 การวิเคราะห์ด้านการดำเนินงานและการผลิต จะทำการพิจารณาตามหัวข้อย่อย ดังต่อไปนี้

5.1.1.2.1 การบริหารค่าใช้จ่าย จะทำการพิจารณาจากข้อมูลทางการเงินในปี 2548 ของบริษัท เอ มาเปรียบเทียบกับผู้นำอุตสาหกรรมประกันชีวิต ผลที่ได้แสดงดังรูปที่ 5.1



รูปที่ 5.1 เปรียบเทียบรายได้และรายจ่ายของบริษัท เอ กับผู้นำอุตสาหกรรมประกันชีวิต

จากการเปรียบเทียบพบว่ารายจ่ายขององค์กรกรณีศึกษา ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการรับประกัน และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน มีสัดส่วนสูงกว่ารายได้ ซึ่งเป็นเรื่องที่ตรงกันข้ามกับผู้นำอุตสาหกรรม เมื่อทำการวิเคราะห์เฉพาะรายจ่ายจะพบว่าค่าใช้จ่ายในการรับประกันขององค์กรกรณีศึกษาน้อยกว่าผู้นำอุตสาหกรรม แต่ก็ไม่ใช่สิ่งที่ได้เปรียบเพราะค่าใช้จ่ายในการรับประกัน จะรวมถึงเงินสำรองเบี้ยประกันภัย เงินจ่ายตามกรมธรรม์ภัยที่เกิดขึ้นระหว่างปี ค่าจ้างและบำนาญ ซึ่งจะเพิ่มขึ้นตามจำนวนเบี้ยประกันภัยที่รับ ด้วยเหตุนี้รายได้ยิ่งสูงค่าใช้จ่ายในการรับประกันจะสูงขึ้น

ในทางตรงกันข้ามค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะสามารถควบคุมและลดได้ ซึ่งผลการเปรียบเทียบชี้ให้เห็นว่าองค์กรกรณีศึกษามีความสามารถในการควบคุมค่าใช้จ่ายดังกล่าวต่ำกว่าผู้นำอุตสาหกรรม ตัวอย่างค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ได้แก่ ค่าใช้จ่าย

เกี่ยวกับพนักงาน ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคารสถานที่ ค่าใช้จ่ายอุปกรณ์ ค่าภาษีอากร ค่าโฆษณา ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับตัวแทน และอื่นๆ สรุปว่าองค์กรกรณีศึกษามีความสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และสร้างรายได้ยังไม่ดีเมื่อเทียบกับผู้นำอุตสาหกรรม สรุปว่าองค์กรกรณีศึกษามีความสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และสร้างรายได้ยังไม่ดีเมื่อเทียบกับผู้นำอุตสาหกรรม

5.1.1.2.2 ความสามารถในการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดคุณภาพและพัฒนาแบบกรรมธรรม์ ในอุตสาหกรรมประกันชีวิตคำว่าคุณภาพของกรรมธรรม์อยู่ที่รายละเอียดในกรรมธรรม์และต้องสอดคล้องกับกฎหมาย ซึ่งจะต้องอาศัยนักคณิตศาสตร์เป็นหลัก ซึ่งผู้นำอุตสาหกรรมมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่วิจัยและพัฒนาโดยตรง ในขณะที่บริษัท เอ ใช้นักคณิตศาสตร์ประกันภัยอย่างเดียว และการพัฒนาแบบกรรมธรรม์ของบริษัท เอ ยังน้อยกว่าผู้นำอุตสาหกรรม

5.1.1.2.3 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีมาสนับสนุนการดำเนินงาน กระบวนการขายประกัน การอนุมัติ การจัดส่งกรรมธรรม์ การตลาด การดำเนินงานอื่นๆ ต่างก็มีความสำคัญ ปัจจุบันแต่ละบริษัทต่างก็พยายามใช้เทคโนโลยีมาสนับสนุนการดำเนินงาน จากการสอบถามผู้ที่เกี่ยวข้องในบริษัท เอ พบว่าทั้งสององค์กรต่างก็มีการใช้ระบบสารสนเทศเหมือนกัน แต่ต่างกันที่ความครอบคลุมของระบบในองค์กร ก็คือบริษัท เอ ยังขาดระบบสารสนเทศในฝ่ายขาย ยกตัวอย่างเช่น การใช้ระบบบริการข้อมูลหน่วย (Agency Management System – AMS) และระบบผลิตใบเสนอขาย (Sales Illustration System – SIS) เป็นต้น จากการทิววิเคราะห์มาทั้งหมดสามารถสรุปดังตารางที่ 5.3

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.3 สรุปการเปรียบเทียบการวิเคราะห์ด้านการดำเนินงานและการผลิต

รายการ	เหมือนกัน	แตกต่างกัน	รายละเอียดความแตกต่าง
การบริหารค่าใช้จ่าย			ผู้นำอุตสาหกรรมความสามารถในการควบคุมค่าใช้จ่ายและสร้างรายได้ดีกว่า
ความสามารถในการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดคุณภาพและพัฒนาแบบกรรมธรรม์			ผู้นำอุตสาหกรรมมีหน่วยงานพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยตรงคอยทำหน้าที่ในการรับผิดชอบพัฒนาสินค้า
ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีมาสนับสนุนการดำเนินงาน			ผู้นำอุตสาหกรรมมีการพัฒนาระบบสารสนเทศที่ครอบคลุมเรื่องงานมากกว่า

5.1.1.3 การวิเคราะห์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ในด้านทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจประกันชีวิตที่สำคัญจะอยู่ที่ฝ่ายขาย เนื่องจากฝ่ายขายมีบทบาทสำคัญต่อองค์กร เช่น สร้างรายได้ สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า สร้างภาพลักษณ์ เป็นต้น ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของธุรกิจประกันชีวิต โดยมากจะพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

5.1.1.3.1 กำลังบุคลากรฝ่ายขาย จากการสอบถามผู้ที่เกี่ยวข้องพบว่าบุคลากรฝ่ายขายของบริษัทมีประมาณ 1,500 คน ซึ่งแตกต่างกับผู้นำอุตสาหกรรมอย่างมาก เพราะ จากการสอบถามผู้ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทที่เป็นผู้นำอุตสาหกรรม พบว่าอัตรากำลังบุคลากรฝ่ายขายประมาณ 100,000 คน

5.1.1.3.2 หลักสูตรการฝึกอบรม ภาพรวมหลักสูตรการฝึกอบรมทั้งสององค์กรมีความคล้ายคลึงกัน ซึ่งหัวข้อการฝึกอบรม โดยทั่วไป ได้แก่ ความรู้พื้นฐานด้านการประกันชีวิต ความสำคัญและความจำเป็นที่คนเราต้องมีกรรมธรรม์ประกันชีวิต รูปแบบของกรรมธรรม์ประกันชีวิต วิธีการคิดคำนวณเบี้ยประกัน กระบวนการขาย เทคนิคการปิดการขาย การแก้ข้อโต้แย้ง การต่อรายชื่อลูกค้า และการวางแผนการทำงาน

5.1.1.3.3 รูปแบบการฝึกอบรม จากการสอบถามเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบด้านการอบรมทั้งบริษัท เอ และ บริษัทที่เป็นผู้นำอุตสาหกรรม พบว่า การอบรมของบริษัทมีความคล้ายกันในลักษณะการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ มีการแสดงบทบาทสมมติ โดยเรียนภาคทฤษฎีและฝึกปฏิบัติ ทำแบบฝึกหัด และนำเสนอผลงาน วิเคราะห์ วิวิจารณ์ ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ แต่

จะต่างกันที่รายละเอียดย่อยแต่ละหัวข้อ สรุปว่าหลักสูตรการฝึกอบรมกับรูปแบบการฝึกอบรมโดยภาพรวมไม่แตกต่างกันชัดเจน แต่กำลังบุคลากรฝ่ายขายมีความแตกต่างกันมาก

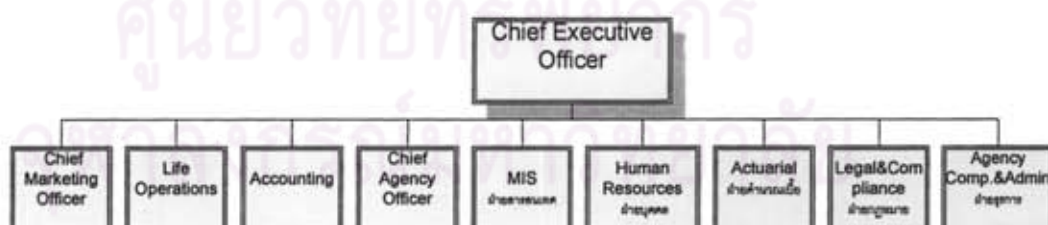
ตารางที่ 5.4 การเปรียบเทียบการวิเคราะห์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

รายการ	เหมือนกัน	แตกต่างกัน	รายละเอียดความแตกต่าง
บุคลากรฝ่ายขาย			ผู้นำอุตสาหกรรมมีบุคลากรฝ่ายขายมากกว่า
หลักสูตรการฝึกอบรม			
รูปแบบการฝึกอบรม			

5.1.1.3.4 การวิเคราะห์ด้านองค์กรและการจัดการ พบว่า ทั้งสองมีองค์ประกอบทั้ง 5 เหมือนกัน อันได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organization) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) แต่ต่างกันที่รายละเอียดสำคัญที่เห็นได้ชัดเจน สามารถสรุปได้ดังนี้

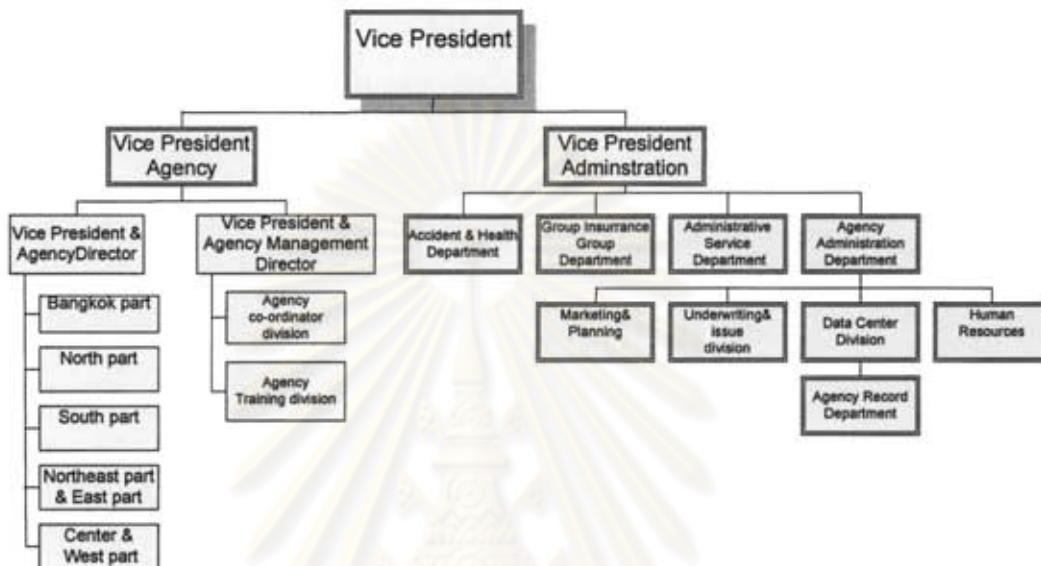
➔ ผู้นำอุตสาหกรรมประกันชีวิตวางแผนกลยุทธ์เป็น 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ แล้วประเมินกับติดตามผลด้วยการใช้ BSC

➔ การจัดองค์กรขององค์กรขององค์กรกรณีศึกษาเป็นไปตามรูปที่ 5.2 เทียบกับการจัดองค์กรของผู้นำอุตสาหกรรม ดังรูปที่ 5.3



รูปที่ 5.2 โครงสร้างองค์กรของบริษัท เอ จำกัด

จากรูปที่ 5.2 องค์การกรณีศึกษามีโครงสร้างแบบพิจารณาจากหน้าที่ (Functional Pattern) ซึ่งมีจุดเด่น คือ มีความยืดหยุ่นและรวดเร็วในการปฏิบัติงาน แต่มีข้อเสีย คือ โครงสร้างตามหน้าที่มักจะสร้างมุมมองที่แคบภายในสมาชิกขององค์กร เช่น พนักงานหนึ่งก็จะมองแต่ปัญหาในฝ่ายนั้น ผลที่เกิดขึ้นคือ จะมีวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างเดียวกันแตกต่างกัน หรือ การใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกัน และการจัดแบ่งพื้นที่ในฝ่ายขายไม่ชัดเจน ช่วงบังคับบัญชากว้างเกินไป



รูปที่ 5.3 โครงสร้างองค์กรของบริษัทผู้นำอุตสาหกรรมประกันชีวิต

จากรูปที่ 5.3 โครงสร้างองค์กรของผู้นำอุตสาหกรรมมีลักษณะแบ่งตามหน้าที่ เหมือนกับองค์การกรณีศึกษา แต่มีประเด็นที่แตกต่าง คือ การกระจายอำนาจมากกว่า ช่วงการบังคับบัญชาแคบกว่า และมีการจัดแบบแบ่งพื้นที่ในฝ่ายขายอย่างชัดเจนกว่า ซึ่งประเด็นที่ต่างกันนี้เป็นสิ่งที่ดีกว่าเมื่อเทียบกับองค์การกรณีศึกษา จากกรณีวิเคราะห์ด้านองค์กรและการจัดการสามารถสรุปดังตารางที่ 5.5

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.5 การเปรียบเทียบการวิเคราะห์ด้านองค์กรและการจัดการ

รายการ	เหมือนกัน	แตกต่างกัน	รายละเอียดความแตกต่าง
ระบบการบริหาร			ผู้นำอุตสาหกรรมมีระบบบริหารที่ดีกว่า
โครงสร้างองค์กร			โครงสร้างองค์กรมีการกระจายอำนาจมากกว่า ช่วงการบังคับบัญชาแคบกว่า และมีการแบ่งพื้นที่ในฝ่ายขายอย่างชัดเจน

5.1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

5.1.2.1 ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจที่เป็นปัจจัยบวกต่อธุรกิจประกันภัย ได้แก่ แนวโน้มของGDP (Gross Domestic Product) ตั้งแต่ปี 2542 ถึงปัจจุบันดังตารางที่ 5.6 พบว่าเพิ่มขึ้นเล็กน้อย และผลตอบแทนจากการทำประกันภัยดีกว่าธนาคารพาณิชย์ ซึ่งเห็นได้จากอัตราดอกเบี้ยที่เป็นผลตอบแทนจากธนาคารพาณิชย์น้อยกว่าการทำประกันภัยที่ควบคุมไว้ที่ 4 % ดังตารางที่ 5.7

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.6 แสดงอัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจประกันภัย (%)

รายการ	ปี	2542	2543	2544	2545	2546	2547	2548	2549*	2550*
	GDP		4.4	4.8	2.2	5.3	7	6.2	4.5	5.0
Insurance Business		1.31	14.7	20.12	19.27	14.8	12.76	10.71	8.69	8.05
Life Insurance		11.02	20.94	24.75	22.41	15.44	13.47	10.25	8.00	7.00
Non-life Insurance		-9.48	6.17	12.93	13.87	13.63	11.42	11.58	10.00	10.00

(ที่มา : รายงานประจำปี 2549 ของกรมประกันภัย)

(หมายเหตุ * เป็นตัวเลขประมาณการ)

ตารางที่ 5.7 อัตราดอกเบี้ยเงินฝากต่ำสุด-สูงสุดของธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทยประจำวันเดือนกรกฎาคม 2550

ออมทรัพย์	ประจำ			
	3 เดือน	6 เดือน	12 เดือน	24 เดือน
0.5000-3.0000	2.2500-2.7500	2.2500-2.7500	2.2500-3.1500	2.0000-3.7500

ในทางตรงกันข้ามมีเหตุการณ์ต่างๆ ที่เป็นปัจจัยลบอันส่งผลต่อเศรษฐกิจในแง่การชะลอการตัดสินใจทำประกันภัย ได้แก่ ราคาน้ำมันที่อยู่ในระดับสูง และความไม่แน่นอนทางการเมือง

5.1.2.2 ปัจจัยทางด้านสังคม คนไทยมีแนวโน้มจะอายุยืนมากขึ้น และโครงสร้างขนาดครอบครัวจะเปลี่ยนแปลงมาเป็นครอบครัวที่มีขนาดเล็กลง ทำให้เกิดความต้องการหาหลักประกันด้านสุขภาพ บ้านพักอาศัย ตลอดจนยานพาหนะส่วนตัวมากขึ้น เป็นผลให้ธุรกิจประกันภัยขยายตัวมากขึ้น แต่ธุรกิจประกันชีวิตอาจจะต้องเจออุปสรรคจากสินค้าทดแทนจากภาครัฐ อาทิ โครงการ 30 บาท ประกันสังคม จากการทำวิจัยของสภาพัฒน์พบว่าตลาดผู้บริโภคในอนาคตจะเป็นตลาดของกลุ่มผู้สูงอายุที่ขยายฐานใหญ่ขึ้น โดยมีการพยากรณ์ ว่าอีก 15 ปีข้างหน้า สังคมไทยจะไปสู่สังคมที่มีผู้สูงอายุมากขึ้นขณะที่เด็กจะน้อยลง อันเป็นผลจากการ

ใช้นโยบายควบคุมประชากร โดยจำนวนคนที่มีอายุมากกว่า 60 ปี จะเพิ่มจาก 7 % เป็น 14% โดยเด็กอายุ 14 ปี จากเดิมมี 30% จะลดเหลือ 20% ในขณะที่เดียวกันแนวโน้มคนที่จะอยู่เป็นโสดจะมีมากขึ้น โดยทัศนคติของคนต่อการประสบความสำเร็จในชีวิตจะเปลี่ยนจากจำนวนสมาชิกในครอบครัวที่มากขึ้นเป็นความมั่นคงในอาชีพการงานและการเงินเป็นอันดับแรก รวมถึงขนาดครอบครัวจะเริ่มเล็กลง และคนกลุ่มวัยทำงานจะเริ่มแยกตัวจากครอบครัวใหญ่มาซื้อบ้านแยกออกจากครอบครัวเดิม

นอกจากนี้ยังมีเรื่องสุขภาพ ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน จะเป็นปัจจัยที่คนรุ่นใหม่ต้องการในสังคม อาจมีโรคใหม่ๆ เกิดขึ้นแบบไม่ทันคาดคิด เนื่องจากปัจจุบันคนอาศัยในสังคมที่แออัด กระจุกตัวกันมากขึ้น ดังนั้นการแก้ไขปัญหานี้ จึงไม่ใช่เรื่องของการรักษาที่ปลายเหตุแต่เน้นไปที่การป้องกันตั้งแต่ต้นแนวโน้มของสินค้า อาหารสุขภาพ รวมถึง การประกันสุขภาพ จะมีโอกาสมากขึ้นในสังคมรุ่นใหม่ที่มีความเสี่ยงด้านโรคร้ายไข้เจ็บมากขึ้นในทำนองเดียวกัน สินค้าและบริการสำหรับผู้สูงอายุ สินค้าเพื่อสุขภาพ สินค้าเทคโนโลยี สินค้าที่มี Brand name และ Design ของตนเอง และการบริโภคที่ประหยัดเวลา เข้ากับชีวิตความเป็นเมืองสมัยใหม่ เช่น การส่งสินค้าผ่าน Internet การจัดซื้อโดย Delivery จะเป็นการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการบริโภคสมัยใหม่ สรุปการเปลี่ยนแปลงภายใต้สภาวะแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรม จะส่งผลบวกต่อธุรกิจประกันภัย หากผู้ประกอบการสามารถเลือกเข้ากลุ่มลูกค้าที่ตนต้องการได้

5.1.2.3 ปัจจัยทางด้านการเมืองและกฎหมาย กรมประกันภัยเป็นหน่วยงานของรัฐบาลที่ส่งเสริมธุรกิจประกันภัยในประเทศ ซึ่งเป็นปัจจัยบวกต่อธุรกิจประกันภัย มาตรการต่างๆ ที่เป็นผลดี ได้แก่ มาตรการส่งเสริมภาพลักษณ์ธุรกิจประกันภัย ในด้านนโยบายของรัฐบาลเป็นได้ทั้งปัจจัยบวกต่อธุรกิจประกันภัย อาทิ การเพิ่มค่าลดหย่อนภาษีจากเบี้ยประกันชีวิตซึ่งแต่เดิมลดหย่อนได้ 10,000 บาท มาเป็น 50,000 บาท การขยายช่องทางจำหน่ายกรมธรรม์ และปัจจัยลบ อาทิ นโยบายการเปิดเสรีธุรกิจประกันชีวิต

5.1.2.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ความก้าวหน้าด้านการสื่อสาร ความก้าวหน้าด้านคอมพิวเตอร์ การวิจัยและพัฒนาแบบประกัน การถ่ายทอดเทคโนโลยี ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสร้างโอกาสทางการแข่งขัน เพราะ รูปแบบการดำเนินธุรกิจเริ่มในปัจจุบันจะต้องอาศัยเทคโนโลยีมากขึ้น อีกทั้งยังต้องอาศัยเงินทุนและการพัฒนาบุคลากรในการรองรับการขยายตัวของเทคโนโลยี

ตารางที่ 5.8 สรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ปัจจัย	ผลดี	ผลเสีย
ปัจจัยทางเศรษฐกิจ		
การขยายตัวของเศรษฐกิจ		
อัตราดอกเบี้ย		
อัตราเงินเฟ้อ		
แผนพัฒนาเศรษฐกิจ		
ปัจจัยทางสังคม		
การกระจายของอายุ		
จำนวนและอัตราการเจริญเติบโตของประชากร		
แนวโน้มโรคภัยไข้เจ็บสูงขึ้น		
ทัศนคติต่อการทำประกันภัย		
ปัจจัยทางด้านการเมืองและกฎหมาย		
กฎหมาย		
การส่งเสริมจากรมประกันภัย		
นโยบายลดหย่อนภาษีจากเบี้ยประกันชีวิต		
นโยบายการเปิดเสรีธุรกิจประกันชีวิต		
ปัจจัยด้านเทคโนโลยี		
ความก้าวหน้าด้านการสื่อสาร การขนส่ง		
ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ		
การถ่ายทอดเทคโนโลยี		
พัฒนาการของผลิตภัณฑ์		

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

5.1.3 การวิเคราะห์ปัจจัยอุตสาหกรรมและการแข่งขัน โดยแนวคิด Five Forces Model

5.1.3.1 ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrants or Potential Competitors) พิจารณาได้จากปัจจัยเหล่านี้

5.1.3.1.1 การประหยัดเนื่องจากขนาด (Economies of Scale) การประหยัดเนื่องจากขนาดเกิดขึ้นจากต้นทุนการผลิตและการดำเนินงานที่ลดลงเนื่องจากองค์กรธุรกิจมีกำลังการผลิตหรือยอดขายที่เพิ่มขึ้น (ประมวล, 2537) ศึกษาเรื่องการประหยัดเนื่องจากขนาดในบริษัทประกันชีวิต พบว่าบริษัทขนาดใหญ่มีความได้เปรียบในด้านต้นทุนจากการดำเนินงานเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทขนาดเล็ก แต่พบว่าต้นทุนเฉลี่ยไม่ได้เปลี่ยนแปลงมากนัก เมื่อธุรกิจทำการรับประกันภัยเพิ่มขึ้น ซึ่งปัจจัยด้านนี้จะเป็นอุปสรรคสำหรับผู้ประกอบรายใหม่ที่มีขนาดเล็กและมีเงินทุนน้อย

นอกจากอุตสาหกรรมรายใหม่จะเสียเปรียบในแง่ต้นทุนยังเสียเปรียบในเรื่องการวิจัยและพัฒนา การตลาดและบริการ ที่อุตสาหกรรมรายเก่ามีความชำนาญกว่า ด้วยเหตุนี้องค์กรกรณีศึกษาที่มีความได้เปรียบคู่แข่งรายใหม่ด้วยข้อจำกัดนี้ แต่ปัจจัยข้อนี้ก็สร้างความเสียเปรียบให้องค์กรกรณีศึกษา เพราะ องค์กรกรณีศึกษามาแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้ได้ไม่นาน จึงมีความเสียเปรียบต่อคู่แข่งที่อยู่ก่อนหน้า สรุปว่า ปัจจัยการประหยัดเนื่องจากขนาดจะช่วยให้บริษัทประกันชีวิตใหม่ๆ เข้ามาในอุตสาหกรรมง่ายเกินไป แต่ปัจจัยนี้ไม่ได้ช่วยให้ได้เปรียบคู่แข่งที่อยู่ก่อนหน้า

5.1.3.1.2 ความแตกต่างของสินค้าและบริการ (Product Differentiate) บริษัทประกันชีวิตที่อยู่ในอุตสาหกรรมมีความได้เปรียบในด้านตราสินค้าหรือชื่อเสียงบริษัทเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย และมีลูกค้าภักดีต่อตราสินค้านั้นอยู่แล้ว จึงเป็นอุปสรรคสำหรับบริษัทใหม่ๆ ที่จะเข้าสู่อุตสาหกรรม

(พัชานญาณี , 2546) กล่าวว่า บริษัทต่างชาติที่มีเงินทุนมากสามารถลบล้างข้อจำกัดนี้ได้ เนื่องจากกลุ่มบริษัทเหล่านี้มีเครือข่ายของกลุ่มบริษัทประกันชีวิตขนาดใหญ่ที่อยู่ต่างประเทศที่มีประสบการณ์ในธุรกิจประกันภัยและได้รับการสนับสนุนเงินทุน ซึ่งประเด็นนี้เหมือนกับองค์กรกรณีศึกษา สรุปว่าปัจจัยด้านนี้จะสร้างอุปสรรคต่อการเข้ามาของบริษัทประกันชีวิตรายใหม่ที่มีเงินทุนน้อย

5.1.3.1.3 ความต้องการเงินลงทุน (Capital Requirements) ปกติองค์กรธุรกิจใหม่ที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรมมักจะต้องใช้เงินลงทุนที่สูงในหลายๆด้าน เช่น สถานที่ อุปกรณ์ การวิจัยและพัฒนา และการโฆษณา เป็นต้น ซึ่งย่อมเกิดความเสียเปรียบต่อองค์กรธุรกิจใหม่ ธุรกิจประกันชีวิตก็เช่นกันที่ช่วงแรกต้องใช้เงินทุนมาก เพื่อที่จะสร้างชื่อเสียงของบริษัทให้เป็นที่รู้จัก ซึ่งปัจจัยด้านนี้จะเป็นอุปสรรคต่อเมื่อองค์กรนั้นเป็นผู้ประกอบรายเล็กและมีเงินทุนต่ำ

สรุปว่าปัจจัยด้านเป็นอุปสรรคต่อการเข้ามาของบริษัทประกันชีวิตรายใหม่ที่มีเงินทูน้อย

5.1.3.1.4 ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ (Switching Costs)โดยทั่วไปผลประโยชน์จากการทำประกันชีวิตจะค้มีค่าเมื่อเวลาผ่านไปหลายปี ทำให้ผู้เอาประกันจะไม่นิยมยกเลิกการทำประกันชีวิต เพราะ ไม่คุ้มค่ากับผลตอบแทนที่ผู้เอาประกันจะได้รับ ยกเว้นมีเหตุอันจำเป็นจริงๆ เช่น สถานะทางการเงินของผู้เอาประกันไม่มีศักยภาพที่จะจ่ายค่าเบี้ยประกัน เป็นต้น

เป็นอุปสรรคต่อการเข้ามาของบริษัทประกันชีวิตรายใหม่ และการตั้งราคาหรือจัดโปรโมชั่นถูกจำกัดโดยกรมการประกันภัย แต่เนื่องจากว่าประเทศไทยมีประชากรทำประกันชีวิตน้อย ดังนั้น บริษัทรายใหม่จึงพอมีช่องทางที่จะแข่งขันได้

5.1.3.1.5 การเข้าสู่ช่องทางในการจัดจำหน่าย (Access to Distribution Channel) ปัจจัยด้านนี้เป็นอุปสรรคสำหรับบริษัทประกันชีวิตรายใหม่ เพราะ บริษัทรายใหม่จะต้องใช้เวลาในการสร้างตัวแทน และยังมีกฎหมายควบคุมค่าบำเหน็จที่จ่ายให้กับตัวแทน เพื่อป้องกันการชักจูงตัวแทนให้โยกย้ายบริษัท จึงทำให้บริษัทรายใหม่ใช้วิธีการซื้อตัวแทนยากขึ้น

5.1.3.1.6 ต้นทุนซึ่งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ (Cost Disadvantages Independent of Scale or Absolute Cost Advantages) ปัจจัยด้านนี้เป็นอุปสรรคต่อบริษัทประกันชีวิตรายใหม่ เช่น ประสิทธิภาพของการอยู่ในอุตสาหกรรมมานานกว่า ทำเลที่ตั้งดีกว่า ความลับทางการค้า เป็นต้น สรุปว่าการเข้ามาของบริษัทรายใหม่จะต้องพิจารณาผลกระทบต้นทุนในการเข้าสู่อุตสาหกรรมและการโต้ตอบจากองค์กร

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

5.1.3.2 ความรุนแรงของสถานะแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Intensity of Rivalry Among Existing Competitors) ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้

5.1.3.2.1 จำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรม (Number of Competitors) ในปัจจุบันมีบริษัทที่ประกอบธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทยทั้งหมดจำนวน 25 บริษัท แบ่งเป็นบริษัทที่จดทะเบียนประกอบกิจการในประเทศไทย 24 บริษัท สาขาบริษัทที่จดทะเบียนประกอบกิจการในต่างประเทศ 1 บริษัท ทางด้านความแตกต่างในเรื่องของขนาดและความสามารถในการแข่งขันของแต่ละบริษัท ในปัจจุบันพบว่าบริษัทที่ประกอบการในธุรกิจมีส่วนแบ่งตลาดที่แตกต่างกันค่อนข้างมาก และธุรกิจประกันชีวิตมีแนวโน้มการแข่งขันมากขึ้น เนื่องจากบริษัทขนาดใหญ่และขนาดกลางบางรายเริ่มมีส่วนแบ่งตลาดลดลง จึงต้องพยายามรักษาส่วนแบ่งตลาดไว้ ส่วนบริษัทที่เล็กก็ต้องพัฒนาความสามารถในการแข่งขันเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาด ดังนั้นการเพิ่มขึ้นของจำนวนคู่แข่งทั้งจากในและต่างประเทศ จึงจัดเป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อองค์กรนักศึกษา

5.1.3.2.2 การเติบโตของอุตสาหกรรม (Rate of Industry Growth) การเติบโตของอุตสาหกรรมพิจารณาจากตารางที่ พบว่ามีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งสัดส่วนผู้เอาประกันภัยต่อประชากรในประเทศยังอยู่ในระดับต่ำ ด้วยเหตุนี้ตลาดจึงมีเหลืออยู่อีกเป็นจำนวนมาก ที่จะทำให้บริษัทประกันชีวิตรายเก่าเติบโต และมีโอกาสที่ธุรกิจรายใหม่จะเข้ามาแข่งขัน

5.1.3.2.3 ข้อจำกัดในการออกจากอุตสาหกรรม (High Exit Barriers) ธุรกิจประกันชีวิตจัดเป็นสถาบันการเงินที่มีการระดมเงินออมระยะยาวจากประชาชน ความมั่นคงของบริษัทประกันชีวิตจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้เอาประกันภัยว่าบริษัทมีความมั่นคงเพียงพอที่จะจ่ายเงินประกันภัยได้ตามภาวะผูกพัน กรมการประกันภัยจึงมีมาตรการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิดทั้งการเข้าและออกจากธุรกิจ โดยเฉพาะหากบริษัทใดต้องการเลิกกิจการจำเป็นต้องแจ้งต่อนายทะเบียนล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 3 เดือน เพื่อการชำระบัญชีและจดทะเบียนเลิกบริษัท ข้อกำหนดนี้ยังรวมถึงบริษัทประกันชีวิตสาขาต่างประเทศอีกด้วย (ศิริวรรณ ,2544 หน้า 209)

นอกจากนี้ในการจัดตั้งบริษัทประกันชีวิต ยังต้องใช้เงินลงทุนสูงย่อมก่อให้เกิดต้นทุนในการออกจากธุรกิจที่ค่อนข้างสูง การตัดสินใจออกจากธุรกิจจึงเป็นไปได้ยาก ซึ่งนำไปสู่แนวโน้มของการแข่งขันที่ค่อนข้างรุนแรงในอนาคต การออกจากอุตสาหกรรมยากก็จะทำให้คู่แข่งไม่ได้ลดปริมาณลง การแข่งขันก็จะสูงโดยจะมีกลยุทธ์การต่อสู้เพื่อความอยู่รอดของกิจการ(อัจฉรา, 2546 หน้า 14) สรุปว่าปัจจัยนี้ไม่ได้สร้างความได้เปรียบให้กับองค์กรนักศึกษาแต่จะเป็นอุปสรรคให้กับองค์กรนักศึกษาแทน

5.1.3.3 การมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้ (Threat of Substitute Products or Services) สินค้าของธุรกิจประกันชีวิตจะมีการออมทรัพย์และคุ้มครองชีวิต สำหรับการออมทรัพย์นั้นมีธุรกิจอื่นที่สามารถทดแทนธุรกิจประกันชีวิตได้คือ ธนาคาร แต่ก็ไม่สามารถทดแทนได้ดีมาก เพราะผลตอบแทนการทำประกันชีวิตบางแบบกรรมธรรมสูงกว่าในขณะที่การคุ้มครองชีวิตจะมีโครงการจากรัฐบาลที่เป็นทางเลือกในการคุ้มครองชีวิตให้กลับลูกค้าได้ แต่ระดับการบริการยังไม่สามารถทัดเทียมกับบริษัทประกันชีวิตได้ ดังนั้นปัจจัยนี้จึงเป็นโอกาสในการแข่งขันสำหรับองค์กรกรรณศึกษา

5.1.3.4 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) โดยปกติแล้วลูกค้าจะมีอำนาจในการต่อรองมากในสถานการณ์ต่างๆ ได้แก่ ลูกค้าซื้อสินค้าในปริมาณมากเมื่อเทียบกับผลผลิตทั้งหมดขององค์กร ผู้ผลิตแต่ละรายในอุตสาหกรรมผลิตสินค้าที่ไม่มี ความแตกต่างระหว่างกัน ต้นทุนในการเปลี่ยนสินค้า (Switching Cost) ต่ำ ผู้ซื้อ มีความสามารถในการเปลี่ยนสถานะเป็นผู้ผลิตเอง (Backward Integration) ผู้ซื้อ มีข้อมูลมากในการตัดสินใจเลือกซื้อและผู้ผลิตมีจำนวนมากแต่ผู้ซื้อ มีจำนวนน้อยและมีขนาดใหญ่ (พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เตะะรินทร์ ,2542 หน้า 133-134)

จากการศึกษาพบว่า ผู้ซื้อซื้อสินค้าในปริมาณที่น้อยเมื่อเทียบกับผลผลิตทั้งหมดขององค์กรแสดงว่าอำนาจต่อรองของผู้ซื้อต่ำ บริษัทประกันชีวิตแต่ละรายผลิตสินค้าและบริการไม่มีความแตกต่างหมายความว่าอำนาจต่อรองของผู้ซื้อสูง ต้นทุนในการเปลี่ยนสินค้าสูงหมายความว่าอำนาจต่อรองของผู้ซื้อต่ำ ลูกค้าไม่มีความสามารถในการเปลี่ยนสถานะเป็นผู้ผลิตเอง (Backward Integration) แปลว่าอำนาจต่อรองของผู้ซื้อต่ำ ลูกค้ามีข้อมูลน้อยในการตัดสินใจเลือกซื้อแบบประกัน ความหมายคืออำนาจต่อรองของผู้ซื้อต่ำ และผู้ผลิตมีจำนวนมากแต่ผู้ซื้อ มีจำนวนน้อยและมีขนาดใหญ่บ่งชี้ถึงอำนาจต่อรองของผู้ซื้อว่าสูง ด้วยเหตุนี้จึงสรุปว่า อำนาจต่อรองของผู้ซื้อต่ำจึงเป็นโอกาสในการแข่งขันขององค์กรกรรณศึกษา

5.1.3.5 อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers) ในธุรกิจประกันชีวิตผู้ขายวัตถุดิบก็คือ นักคณิตศาสตร์ประกันภัย ซึ่งเป็นผู้คิดและสร้างสรรค์แบบประกันใหม่ๆ ให้กับบริษัท ซึ่งในปัจจุบันนักคณิตศาสตร์ยังเป็นที่ต้องการของบริษัทประกันมาก ดังนั้น อำนาจการต่อรองของนักคณิตศาสตร์ประกันภัยสูง ซึ่งการที่ชีพหลายเออร์มีอำนาจต่อรองมากส่งผลให้การแข่งขันก็จะสูง (อัจฉรา, 2546 หน้า 14) ดังนั้นสรุปว่าปัจจัยนี้ไม่ได้สร้างความได้เปรียบให้กับองค์กรกรรณศึกษาแต่อย่างใด

5.2 ผลการวิเคราะห์วิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก การวิเคราะห์ปัจจัยอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

ตารางที่ 5.9 การประเมินปัจจัยภายใน (Internal Factor Analysis Summary –IFAS)

ปัจจัยภายใน	น้ำหนัก	การประเมิน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
ความมั่นคงทางการเงิน	0.0909	5	0.4546
การบริหารค่าใช้จ่าย	0.0909	2	0.1818
กำลังบุคลากรฝ่ายขาย	0.0909	1	0.0909
ระดับการศึกษาบุคลากรฝ่ายขาย	0.0909	3	0.2727
ระบบการบริหาร	0.0909	2	0.1818
วิธีการส่งเสริมการขาย	0.0606	2	0.1212
การฝึกอบรม	0.0606	3	0.1818
ความสามารถในการดำเนินงานเพื่อ ก่อให้เกิดคุณภาพและพัฒนาแบบ กรรมธรรม์	0.0606	2	0.1212
ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี มาสนับสนุนการดำเนินงาน	0.0606	2	0.1212
ความหลากหลายแบบกรรมธรรม์	0.0606	3	0.1818
การให้บริการที่นอกเหนือการทำ ประกันภัย	0.0606	1	0.0606
การกระจายสาขาย่อย	0.0303	2	0.0606
ความสามารถด้านช่องทางจัดจำหน่าย	0.0303	2	0.0606
โครงสร้างองค์กร	0.0303	2	0.0606
การใช้โฆษณาและประชาสัมพันธ์	0.0303	2	0.0606
ประเภทประกันชีวิต	0.0303	2	0.0606
เงื่อนไขการชำระเบี้ยประกัน	0.0303	2	0.0606
รวม	1.0000		2.3334

ตารางที่ 5.10 การประเมินปัจจัยภายนอก (External Factor Analysis Summary –EFAS)

ปัจจัยภายใน	น้ำหนัก	การประเมิน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
ปัจจัยทางเศรษฐกิจ	0.3750	4	1.5000
ปัจจัยทางสังคม	0.2500	4	1.0000
ปัจจัยทางด้านการเมืองและกฎหมาย	0.2500	4	1.0000
ปัจจัยด้านเทคโนโลยี	0.1250	5	0.6250
รวม	1.0000		4.1250

ตารางที่ 5.11 การประเมินปัจจัยด้านอุตสาหกรรมและการแข่งขัน (Competitive Factors Analysis Summary-ICFAS)

ปัจจัยภายใน	น้ำหนัก	การประเมิน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
ความแตกต่างของสินค้าและบริการ	0.1200	3	0.3600
ต้นทุนที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบ	0.1200	3	0.3600
การเข้าสู่ช่องทางจัดจำหน่าย	0.1200	2	0.2400
การเติบโตของอุตสาหกรรม	0.1200	4	0.4800
จำนวนคู่แข่ง	0.1200	2	0.2400
การมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้	0.0800	2	0.1600
อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ	0.0800	3	0.2400
อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ	0.0800	2	0.1600
การประหยัดเนื่องจากขนาด	0.0400	2	0.0800
ความต้องการเงินลงทุน	0.0400	4	0.1600
ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์	0.0400	2	0.0800
ข้อจำกัดในการออกจากอุตสาหกรรม	0.0400	3	0.1200
รวม	1.0000		2.6800

ตารางที่ 5.12 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก และปัจจัยด้านอุตสาหกรรม และการแข่งขัน

การประเมิน	คะแนน	น้ำหนัก	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
รวมปัจจัยภายใน			2.3334
ปัจจัยภายนอก : EFAS	4.1250	0.5000	2.0625
ปัจจัยด้านอุตสาหกรรมและการแข่งขัน : ICFAS	2.6800	0.5000	1.3400
รวมปัจจัยภายนอก			3.4025

ผลจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก และปัจจัยด้านอุตสาหกรรม และการแข่งขัน จะทำให้รู้ถึงความแข็งแกร่งของธุรกิจมีคะแนนเท่ากับ 2.3334 คะแนน และความน่าสนใจของอุตสาหกรรมมีคะแนนเท่ากับ 3.4025 คะแนน ซึ่งผลที่ได้จะนำไปเทียบกับแบบจำลองกลยุทธ์ระดับองค์กร (Model of Corporate Strategies) ปรากฏว่าอยู่ในช่องที่ห้า นั่นก็คือกลยุทธ์การขยายตัว ดังรูปที่ 5.4 (พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และ พลุ เดชะรินทร์, 2542 หน้า 196-201)

ความแข็งแกร่งของธุรกิจ / ตำแหน่งทางการแข่งขันขององค์กร
(Business Strengths / Competitive Position)

	แข็งแรง 3.66	ปานกลาง 2.33	อ่อนแอ 1
5			
สูง	1 กลยุทธ์ขยายตัว (Growth) <ul style="list-style-type: none"> ขยายตัวในแนวตั้งและเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Concentration via Vertical Integration) 	2 กลยุทธ์ขยายตัว (Growth) <ul style="list-style-type: none"> ขยายตัวในแนวราบและเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Concentration via Horizontal Integration) 	3 กลยุทธ์หดตัว (Retrenchment) <ul style="list-style-type: none"> ปรับรูปเปลี่ยนแปลงองค์กร (Turnaround)
3.66			
กลาง	4 กลยุทธ์คงตัว (Stability) <ul style="list-style-type: none"> หยุดชั่วคราวหรือก้าวต่อไปด้วยความระมัดระวัง (Pause or Proceed with Caution) 	5 กลยุทธ์ขยายตัว (Growth) (เหมือนช่อง 2) <ul style="list-style-type: none"> กลยุทธ์คงตัว (Stability) ไม่เปลี่ยนแปลงหรือใช้กลยุทธ์ที่กำไร (No Change or Profit Strategy) 	6 กลยุทธ์หดตัว (Retrenchment) <ul style="list-style-type: none"> บริษัทในอาณัติหรือขายทิ้งกิจการ บางส่วน (Captive Company or Divestment)
2.33			
ต่ำ	7 กลยุทธ์ขยายตัว (Growth) <ul style="list-style-type: none"> ขยายตัวสู่ธุรกิจใหม่ที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม โดยอาศัยความสามารถที่มีอยู่เดิม (Concentric Diversification) 	8 กลยุทธ์ขยายตัว (Growth) <ul style="list-style-type: none"> ขยายตัวสู่ธุรกิจใหม่โดยไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Conglomerate Diversification) 	9 กลยุทธ์หดตัว (Retrenchment) <ul style="list-style-type: none"> ยื่นขอต่อศาลเพื่อฟ้องล้มละลายหรือขายทอดกิจการ (Bankruptcy or Liquidation)
1			

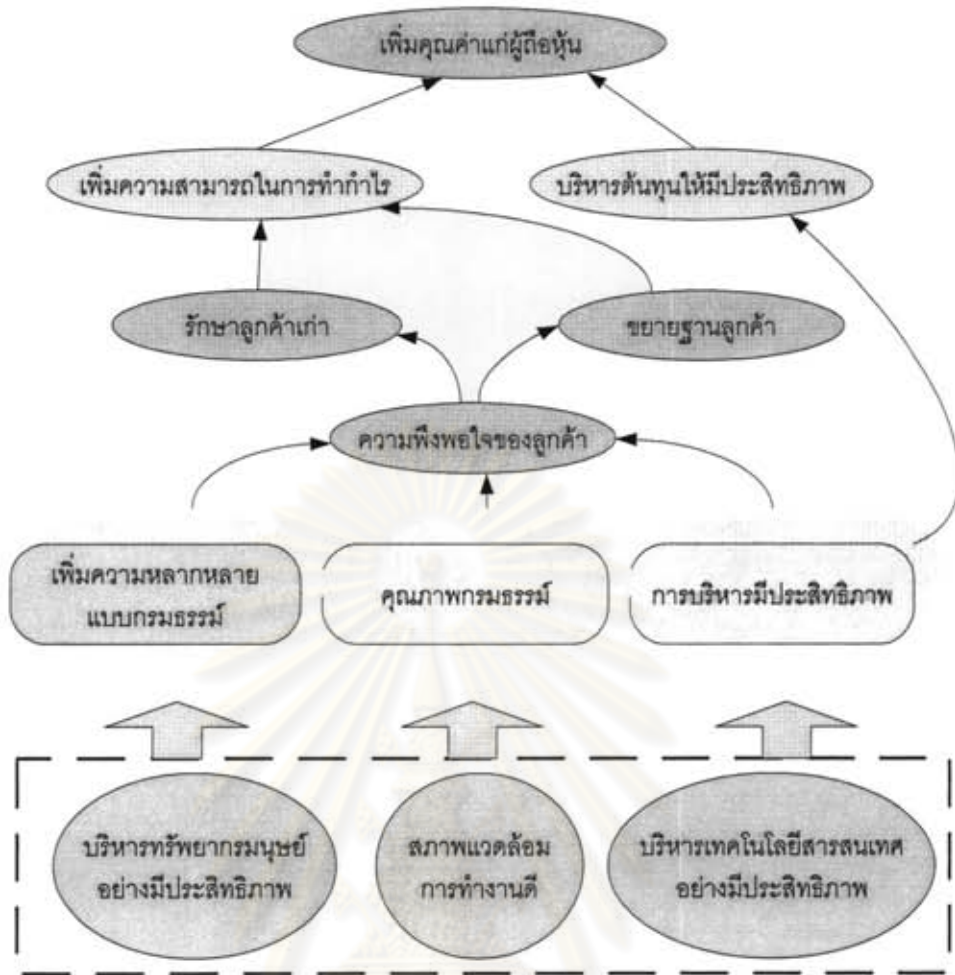
ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม (Industry Attractiveness)

รูปที่ 5.4 แบบจำลองกลยุทธ์ระดับองค์กร (Model of Corporate Strategies)

กลยุทธ์การขยายตัวในช่องที่ห้า หมายถึงว่าบริษัทควรจะขยายตัวในแนวนอนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Growth Concentration via Horizontal Integration) ซึ่งจากความคิดเห็นของผู้บริหารบริษัท เอ ให้ความคิดเห็นว่า บริษัท เอ ควรจะมีรายได้ที่นอกเหนือการรับประกันภัย เช่น บริการสินเชื่อ เป็นต้น อีกทั้งบริษัท เอ ควรจะเพิ่มรายได้จากการรับประกันภัย จะต้องพยายามแก้ไขจุดอ่อน ได้แก่ การเพิ่มกำลังบุคลากรฝ่ายขาย การปรับระบบการบริหาร ค้นหาวิธีการส่งเสริมการขายใหม่ การพัฒนากรรมวิธีให้หลากหลาย พัฒนาเทคโนโลยี เพิ่มความหลากหลายแบบกรรมวิธี เพิ่มการกระจายสาขาย่อย เพิ่มความสามารถด้านช่องทางจัดจำหน่าย การใช้โฆษณาและประชาสัมพันธ์ให้มีประสิทธิภาพ การปรับเงื่อนไขการชำระเบี้ยประกันให้เหมาะสมกับลูกค้า

แต่เนื่องจากการจัดทำ Strategic Initiative อยู่นอกขอบเขตของการวิจัยครั้งนี้จึงจะไม่กล่าวถึง จากรูปที่ 5.5 ในมุมมองด้านการเงินทางบริษัทจะต้องเพิ่มความสามารถในการทำกำไร และต้องบริหารค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพ สำหรับมุมมองด้านลูกค้า ทางบริษัทจะต้องรักษาลูกค้าเก่า ขยายฐานลูกค้า และสร้างความพึงพอใจ เพื่อที่จะสนับสนุนการเพิ่มความสามารถในการทำกำไรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับมุมมองด้านกระบวนการภายในที่จะต้องมีการตอบสนองต่อลูกค้าและตอบสนองวัตถุประสงค์การบริหารต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การเสนอรูปแบบการส่งเสริมการตลาดใหม่ การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ให้มีประสิทธิภาพ การปรับเงื่อนไขการชำระเบี้ยประกันให้เหมาะสม จะถูกจัดอยู่ในกลุ่มวัตถุประสงค์การบริหารมีประสิทธิภาพ ส่วนการเพิ่มความหลากหลายแบบกรรมวิธี และการพัฒนากรรมวิธีคือ วัตถุประสงค์ด้านการเพิ่มความหลากหลายแบบกรรมวิธีและคุณภาพกรรมวิธี สำหรับมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาทางบริษัทจำเป็นต้องมีความพร้อมของบุคลากร มีบรรยากาศในการทำงานที่ดีเพื่อเพิ่มผลผลิตของพนักงาน และมีการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 5.5 BSC ระดับองค์กร

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.13 เปรียบเทียบวัตถุประสงค์ที่บริษัทใช้ในปัจจุบันกับวัตถุประสงค์ใหม่ตามหลักของ BSC

วิสัยทัศน์ : มุ่งมั่นสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่ยอมรับในฐานะบริษัทประกันชีวิตที่มีคุณภาพด้วยเครือข่ายทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพและศักยภาพ โดยเน้นความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ								
ภารกิจ : มุ่งมั่นในการพิจารณารับประกันและให้บริการด้วยผลิตภัณฑ์ที่เป็นเลิศด้านประกันชีวิต ด้วยการเติบโตแบบมีผลกำไรอย่างมั่นคง การบริการที่เป็นเลิศ เทคโนโลยีที่ทันสมัย และหลักการบริหารที่มีประสิทธิภาพ								
มุมมอง	วัตถุประสงค์ของบริษัทในปัจจุบัน	กำไรสุทธิ	กำไรจากการลงทุน	ลดสัดส่วนค่าใช้จ่ายทั้งหมดของบริษัท	ลดสัดส่วนการทิ้งกรมธรรม์ของลูกค้า	ลูกค้าต้องมีความพึงพอใจต่อบริษัท	สร้างผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย	พนักงานบริษัทมีความสามารถ
	วัตถุประสงค์จากการสร้าง BSC							
การเงิน	การเพิ่มความสามารถในการทำกำไร							
	การบริหารต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ							
ลูกค้า	ขยายฐานลูกค้า							
	รักษาลูกค้าเก่า							
	ความพึงพอใจของลูกค้า							
กระบวนการภายใน	เพิ่มความหลากหลายแบบกรมธรรม์							
	คุณภาพกรมธรรม์							
	การบริหารที่มีประสิทธิภาพ							

ตารางที่ 5.13 เปรียบเทียบวัตถุประสงค์ที่บริษัทใช้ในปัจจุบันกับวัตถุประสงค์ใหม่ตามหลักของ BSC (ต่อ)

<p>วิสัยทัศน์ : มุ่งมั่นสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่ยอมรับในฐานะบริษัทประกันชีวิตที่มีคุณภาพด้วยเครือข่ายทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพและศักยภาพ โดยเน้นความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ</p>								
<p>ภารกิจ : มุ่งมั่นในการพิจารณารับประกันและให้บริการด้วยผลิตภัณฑ์ที่เป็นเลิศด้านประกันชีวิต ด้วยการเติบโตแบบมีผลกำไรอย่างมั่นคง การบริการที่เป็นเลิศ เทคโนโลยีที่ทันสมัยและหลักการบริหารที่มีประสิทธิภาพ</p>								
มุมมอง	วัตถุประสงค์ของบริษัทในปัจจุบัน	กำไรสุทธิ	กำไรจากการลงทุน	ลดสัดส่วนค่าใช้จ่ายทั้งหมดของบริษัท	ลดสัดส่วนการทิ้งกรมธรรม์ของลูกค้า	ลูกค้าต้องมีความพึงพอใจต่อบริษัท	สร้างผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย	พนักงานบริษัทมีความสามารถ
	วัตถุประสงค์จากการสร้าง BSC							
การเรียนรู้	ความพร้อมของบุคลากร							
และ	สภาพแวดล้อมการทำงานดี							
พัฒนา	บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ							

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

5.3 การจัดทำตัวชี้วัด

การจัดทำตัวชี้วัดจะอิงตามแนวทาง BSC วิธีการจัดทำตัวชี้วัด คือ กำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง จากนั้นจะต้องพิจารณาว่าภายใต้วัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ อะไรคือตัวชี้วัดที่จะทำให้ทราบได้ว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ ตัวอย่างเช่น ถ้ากำหนดวัตถุประสงค์ในการแสวงหาลูกค้าใหม่ อะไรคือตัวชี้วัดที่จะใช้ในการบอกว่าการสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยเมื่อพิจารณาแล้วพบว่าตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์ประการนี้ได้แก่ จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น (พสุ เดชะรินทร์, 2547 : 51)

รายละเอียดการจัดทำตัวชี้วัดอยู่ในภาคผนวก ข การจัดทำตัวชี้วัดระดับองค์กรหรือระดับผู้บริหาร จะให้ผู้บริหารเป็นผู้ระบุและประเมินตามแต่ละวัตถุประสงค์ การจัดทำตัวชี้วัดระดับหัวหน้าฝ่ายจะให้หัวหน้าฝ่ายเป็นผู้ระบุและประเมินตามแต่ละวัตถุประสงค์ ในขณะที่ตัวชี้วัดระดับพนักงานฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด ฝ่ายพิจารณา ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายบุคคล และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ จะให้หัวหน้าฝ่ายเป็นผู้พิจารณาตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ในขณะที่พนักงานคณิตศาสตร์ประกันภัย พนักงานกฎหมาย และพนักงานธุรการ จะให้ผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาตัวชี้วัดมุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านการเรียนรู้และพัฒนา สาเหตุที่ต้องใช้วิธีแบบนี้ก็เพราะว่าต้องการอิงตามหลักการบริหารของบริษัท เ

หลังจากที่มีการจัดทำตัวชี้วัดระดับองค์กรหรือระดับผู้บริหารแล้วจะนำมาสรุปดังตารางที่ 5.14 จากนั้นนำตัวชี้วัดระดับองค์กรหรือระดับผู้บริหารไปจัดทำเป็นรหัสตัวชี้วัด ซึ่งสรุปได้ดังตารางที่ 5.15



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.14 BSC ระดับองค์กรของบริษัท เอ

Objective	KPI	Frequency	Unit	BASE	Target	Strategic Initiatives	Action Plan	Time Frame	Responsible unit	Budget and resources
เพิ่มความสามารถในการทำกำไร	กำไรสุทธิ	ปี	ล้านบาท	< 0	12	ขยายทีมขายไปยังพื้นที่ต่างจังหวัด	1. จัดประชุมระดับหัวหน้าฝ่าย 2. วิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละพื้นที่ที่จะไปตั้งสำนักงาน 3. จัดเตรียมตัวแทนที่มีความสามารถสูงไปเป็นตัวแทนหลักแต่ละพื้นที่ในต่างจังหวัด	6 เดือน	ฝ่ายขาย, ฝ่ายการตลาด	10,000,000 บาท
	กำไรจากการลงทุน	ปี	ล้านบาท	12	20					
	ผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น	ปี	%	-1.22	0.15	เพิ่มนโยบายการลงทุนในหลักทรัพย์	1. วางแผนการเพิ่มการลงทุนในสินเชื่อบริษัทหลักทรัพย์ ได้แก่ สินเชื่อโครงการ สินเชื่อเคหะ	1 ปี	ฝ่ายบัญชีและการเงิน	100,000 บาท
บริหารต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ	สัดส่วนค่าใช้จ่ายที่ลดลง	ปี	%	NA	10	นำ Activity-Based และ TQM มาใช้ในองค์กร	จัดประชุมทั้งองค์กรและจัดตั้งทีมโดยมีสมาชิกมาจากแต่ละฝ่าย เพื่อที่จะนำหลัก Activity - Based และ TQM มาใช้ในองค์กร	1 ปี	ทุกฝ่าย	200,000

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.14 BSC ระดับองค์กรของบริษัท เอ (ต่อ)

Objective	KPI	Frequency	Unit	BASE	Target	Strategic Initiatives	Action Plan	Time Frame	Responsible unit	Budget and resources
ขยายฐานลูกค้า	จำนวนสาขาใหม่	ปี	สาขา	8	20	1. สร้างศูนย์บริการครบวงจรทางโทรศัพท์และเว็บไซต์ 2. เป็นศูนย์กลางสำหรับลูกค้าในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	1. จัดประชุมทั่วทั้งองค์กร 2. คัดสรรบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในด้านประกันชีวิต 3. ทำการประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าได้รับทราบ	1 ปี	ฝ่ายขาย, ฝ่ายการตลาด	10,000,000
รักษาลูกค้าเก่า	สัดส่วนลูกค้าที่ทิ้งกรมธรรม์	ปี	%	10	1					
ความพึงพอใจของลูกค้า	คะแนนประเมินของภาครัฐ	ปี	อันดับ	1	3					
	อันดับความน่าเชื่อถือของบริษัท	ปี	อันดับ	16	10					
การบริหารมีประสิทธิภาพ	ประเด็นการทบทวนที่สามารถแก้ไขได้	ปี	%	NA	≥ 90	ลดขั้นตอนในการทำงานและสร้างมาตรฐานงานใหม่ทุกฝ่าย	1. จัดตั้งทีมที่มีสมาชิกมาจากแต่ละฝ่าย 2. ศึกษาทุกงานในบริษัท	3 เดือน	ทุกฝ่าย	300,000
	กิจกรรมที่ไม่เป็นไปตามแผน	ปี	%	NA	< 5					

ตารางที่ 5.14 BSC ระดับองค์กรของบริษัท เอ (ต่อ)

Objective	KPI	Frequency	Unit	BASE	Target	Strategic Initiatives	Action Plan	Time Frame	Responsible unit	Budget and resources
การบริหารมีประสิทธิภาพ	ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติงานซ้ำซ้อน	ปี	%	NA	< 5	ลดขั้นตอนในการทำงานและสร้างมาตรฐานงานใหม่ทุกฝ่าย	3. จัดประชุมทั้งองค์กร 4. นำความคิดเห็นต่างๆมาปรับปรุงมาตรฐานงานใหม่ 5. นำมาตรฐานในการทำงานมาใช้	2 เดือน	ทุกฝ่าย	
	จำนวนครั้งความผิดพลาดของผู้บริหาร	ปี	ครั้ง	NA	< 5					
เพิ่มความหลากหลายแบบกรรมวิธี	จำนวนแบบกรรมวิธีใหม่	ปี	กรรมวิธี	16	20	สร้างแบบกรรมวิธีที่เป็นส่วนบุคคลและมีรูปแบบมาตรฐาน	1. สํารวจลูกค้าเรื่องความเข้าใจเกี่ยวกับข้อความในแบบกรรมวิธี 2. นำจุดอ่อนไปปรับปรุงแบบกรรมวิธี 3. ส่งแบบกรรมวิธีไปยังกรมประกันภัย 4. ประชาสัมพันธ์ต่อลูกค้า	2 เดือน	ฝ่ายการตลาด, ฝ่ายขาย, ฝ่ายคณิตศาสตร์	200,000
คุณภาพกรรมวิธี	อัตราการคงอยู่ของผลิตภัณฑ์	ปี	ปี	NA	≥ 2	รูปแบบมาตรฐาน	1 เดือน	ประกันภัย, ฝ่ายกฎหมาย และฝ่ายการตลาด		
							1 เดือน			
							1 เดือน			

ศูนย์วิทยพัช
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.14 BSC ระดับองค์กรของบริษัท เอ (ต่อ)

Objective	KPI	Frequency	Unit	BASE	Target	Strategic Initiatives	Action Plan	Time Frame	Responsible unit	Budget and resources
บริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ	ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งหมดต่อพนักงานทั้งหมด	ปี	ชั่วโมงต่อคน	NA	8	โครงการเจาะหาพนักงานที่เป็นกุญแจสำคัญต่อองค์กรในอนาคต	1. วางแผนระบุคุณสมบัติของพนักงานที่บริษัทต้องการ 2. ประกาศรับสมัคร จัดสถานที่เพื่อเข้ารับการทดสอบและทำการคัดเลือก	1 เดือน 2 เดือน	ฝ่ายบุคคล ฝ่ายบุคคล	1,000,000 บาท
บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ	จำนวนโครงการที่ปรับปรุงงานด้าน IT	ปี	ครั้ง	1	2	สร้างทีมวิจัยและพัฒนางาน IT	1. วางแผนระบุคุณสมบัติของพนักงาน IT ที่ต้องการ 2. ออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับทีมวิจัย	2 เดือน 1 เดือน	ฝ่าย IT, ฝ่ายบุคคล ฝ่ายบุคคล	1,000,000

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.14 BSC ระดับองค์กรของบริษัท เอ (ต่อ)

Objective	KPI	Frequency	Unit	BASE	Target	Strategic Initiatives	Action Plan	Time Frame	Responsible unit	Budget and resources
สภาพแวดล้อมการทำงานดี	บริเวณการทำงานที่สภาพแวดล้อมไม่เหมาะสม	ปี	%	0	< 5	โครงการ Safety Organization	1. จัดตั้งคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ด้านความปลอดภัยโดยเป็นตัวแทนแต่ละฝ่ายงาน 2. จัดประชุมคณะกรรมการ 3. จัดทำมาตรฐานความปลอดภัยในการทำงานให้กับพนักงาน	3 เดือน	ฝ่ายบุคคล	500,000 บาท
	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุ	ปี	ครั้ง	NA	0					

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.15 BSC ระดับผู้บริหารของบริษัท เอ

ตำแหน่ง	ผู้บริหาร					
	รหัสตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดที่รับผิดชอบ	หน่วย	ความถี่	Base	เป้าหมาย
การเงิน	KPI-CEO-01	กำไรสุทธิ	ล้านบาท	ปี	< 0	10
	KPI-CEO-02	กำไรจากการลงทุน	ล้านบาท	ปี	12	20
	KPI-CEO-03	ผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น	บาทต่อ หุ้น	ปี	-1.22	0.15
	KPI-CEO-04	สัดส่วนการลดลงของค่าใช้จ่าย	%	ปี	NA	10
ลูกค้า	KPI-CEO-05	จำนวนสาขาใหม่	สาขา	ปี	8	20
	KPI-CEO-06	สัดส่วนลูกค้าที่ทิ้งกรรมธรรม์	ครั้ง	ปี	NA	1
	KPI-CEO-07	คะแนนประเมินของภาครัฐ	อันดับ	ปี	1	3
	KPI-CEO-08	อันดับความน่าเชื่อถือของบริษัท	อันดับ	ปี	16	10
กระบวนการภายใน	KPI-CEO-09	ประเด็นการทบทวนที่สามารถแก้ไขได้	%	ปี	NA	≥ 90
	KPI-CEO-10	กิจกรรมที่ไม่เป็นไปตามแผน	%	ปี	NA	< 5
	KPI-CEO-11	ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติงานซ้ำซ้อน	%	ปี	NA	< 5
	KPI-CEO-12	จำนวนครั้งความผิดพลาดของผู้บริหาร	ครั้ง	ปี	NA	0

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.15 BSC ระดับผู้บริหารของบริษัท เอ (ต่อ)

ตำแหน่ง	ผู้บริหาร					
	รหัสตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดที่รับผิดชอบ	หน่วย	ความถี่	Base	เป้าหมาย
กระบวนการภายใน	KPI-CEO-13	จำนวนแบบกรรมวิธีใหม่	กรรมวิธี	ปี	16	20
	KPI-CEO-14	อัตราการคงอยู่ของผลิตภัณฑ์	ปี	ปี	NA	≥ 2
การเรียนรู้และพัฒนา	KPI-CEO-15	ผลการประเมินความสามารถของพนักงานทั้งบริษัท	%	ปี	NA	≥ 60
	KPI-CEO-16	จำนวนครั้งการปรับปรุงเทคโนโลยี	ครั้ง	ปี	1	2
	KPI-CEO-17	บริเวณการทำงานที่สภาพแวดล้อมไม่เหมาะสม	%	ปี	NA	0
	KPI-CEO-18	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุ	ครั้ง	ปี	NA	0

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.16 OS Matrix (ต่อ)

วัตถุประสงค์	รหัสตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง									
			ฝ่ายขาย	ฝ่ายการตลาด	ฝ่ายบัญชีและการเงิน	ฝ่ายพิจารณา	ฝ่ายบุคคล	ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	ฝ่ายธุรการ	ฝ่ายคณิตศาสตร์ประยุกต์	ฝ่ายกฎหมาย	
การบริหารมีประสิทธิภาพ	KPI-CEO-09	ประเด็นการทบทวนที่สามารถแก้ไขได้	○	○	○	○	○	○	○			
	KPI-CEO-10	กิจกรรมที่ไม่เป็นไปตามแผน	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	KPI-CEO-11	ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติงานซ้ำซ้อน	S	S	S	S	S	S	S			
	KPI-CEO-12	จำนวนครั้งความผิดพลาดของผู้บริหาร	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
เพิ่มความหลากหลายแบบกรรมธรรม์	KPI-CEO-13	จำนวนแบบกรรมธรรม์ใหม่									○	○
คุณภาพกรรมธรรม์	KPI-CEO-14	อัตราการคงอยู่ของผลิตภัณฑ์									○	S
ความพร้อมของบุคลากร	KPI-CEO-15	ผลการประเมินความสามารถของพนักงานทั้งบริษัท						○				
บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ	KPI-CEO-16	จำนวนโครงการที่ปรับปรุงงานด้าน IT							○			

ตารางที่ 5.16 OS Matrix (ต่อ)

วัตถุประสงค์	รหัสตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง								
			ฝ่ายขาย	ฝ่ายการตลาด	ฝ่ายบัญชีและการเงิน	ฝ่ายพิจารณา	ฝ่ายบุคคล	ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	ฝ่ายธุรการ	ฝ่ายคณิตศาสตร์ประยุกต์	ฝ่ายกฎหมาย
สภาพแวดล้อมการทำงานดี	KPI-CEO-17	บริเวณการทำงานที่สภาพแวดล้อมไม่เหมาะสม	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	KPI-CEO-18	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุ	○	○	○	○	○	○	○	○	○

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.17 BSC ระดับหัวหน้าฝ่ายขายของบริษัท เอ

ตำแหน่ง	หัวหน้าฝ่ายขาย					
	รหัสตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดที่รับผิดชอบ	ความถี่	หน่วย	Base	เป้าหมาย
มุมมอง การเงิน	KPI-HAG-01	เบี้ยประกันภัยรับสุทธิ	ปี	ล้านบาท	300	400
	KPI-HAG-02	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อค่าใช้จ่ายทั้งหมด	ปี	%	NA	30
ลูกค้า	KPI-HAG-03	จำนวน Case ใหม่	%	ปี	7	14
	KPI-HAG-04	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายใน	ปี	%	NA	≥ 80
	KPI-HAG-05	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายนอก	ปี	%	NA	≥ 80
กระบวนการภายใน	KPI-HAG-06	จำนวนกรรมธรรม์เฉลี่ยต่อตัวแทน	ปี	กรรมธรรม์ ต่อคน	1	3
	KPI-HAG-07	จำนวนครั้งการปรับปรุงแผนการขาย	ปี	ครั้ง	1	2
	KPI-HAG-08	การตรวจสอบภายในฝ่าย	ปี	ครั้ง	1	3
การเรียนรู้และพัฒนา	KPI-HAG-09	ผลการประเมินความสามารถของพนักงานในฝ่าย	ปี	ครั้ง	NA	≥ 60
	KPI-HAG-10	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุทั้งหมดในฝ่าย	ปี	ครั้ง	NA	0

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.18 BSC ระดับหัวหน้าฝ่ายการตลาดของบริษัท เอ

ตำแหน่ง	หัวหน้าฝ่ายการตลาด					
	รหัสตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดที่รับผิดชอบ	ความถี่	หน่วย	Base	เป้าหมาย
การเงิน	KPI-HMA-01	เบี้ยประกันภัยรับสุทธิ	ปี	ล้านบาท	200	300
	KPI-HMA-02	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อค่าใช้จ่ายทั้งหมด	ปี	%	NA	20
ลูกค้า	KPI-HMA-03	Case ใหม่ที่เพิ่ม	%	ปี	3	6
	KPI-HMA-04	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายใน	ปี	%	NA	≥ 80
	KPI-HMA-05	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายนอก	ปี	%	NA	≥ 80
กระบวนการภายใน	KPI-HMA-06	จำนวนการปรับปรุงรูปแบบการส่งเสริมการตลาด	ปี	ครั้ง	1	2
	KPI-HMA-07	สัดส่วนการจัดกิจกรรมทางการตลาดได้ตามแผน	ปี	%	NA	100
	KPI-HMA-09	ผลการประเมินความสามารถของพนักงานในฝ่ายการตลาด	ปี	%	NA	≥ 60
การเรียนรู้และพัฒนา	KPI-HMA-10	จำนวนงานวิจัยทางการตลาด	ปี	ครั้ง	1	2
	KPI-HMA-11	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุในฝ่าย	ปี	ครั้ง	NA	0

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.19 BSC ระดับหัวหน้าฝ่ายบัญชีและการเงินของบริษัท เอ

ตำแหน่ง	หัวหน้าฝ่ายบัญชีและการเงิน					
	รหัสตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดที่รับผิดชอบ	ความถี่	หน่วย	Base	เป้าหมาย
มุมมอง การเงิน	KPI-HACC-01	กำไรจากการลงทุน	ปี	บาท	12	20
	KPI-HACC-02	เงินสำรองเบี่ยงประกันภัยต่อค่าใช้จ่ายในองค์กร	ปี	บาท	25	25
	KPI-HACC-03	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อค่าใช้จ่ายทั้งหมด	ปี	%	NA	6 %
ลูกค้า	KPI-HACC-04	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายใน	ปี	%	NA	≥ 80
	KPI-HACC-05	จำนวนรายการที่ผู้ตรวจสอบภายนอกเสนอให้ปรับปรุง	ปี	รายการ	2	0
	KPI-HACC-06	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายนอก	ไตรมาส	%	NA	≥ 80
กระบวนการภายใน	KPI-HACC-07	จำนวนครั้งที่ข้อมูลผิดพลาด	ปี	%	NA	100
	KPI-HACC-08	ส่งรายงานทางการเงินไม่ทันกำหนด	ปี	ครั้ง	0	0
	KPI-HACC-09	จำนวนครั้งการประมาณต้นทุนไม่ทันเวลา	ปี	ครั้ง	NA	0
การเรียนรู้และพัฒนา	KPI-HACC-10	ผลการประเมินความสามารถของพนักงานบัญชีและการเงิน	ปี	%	NA	≥ 60
	KPI-HACC-11	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุทั้งหมดในฝ่าย	ปี	ครั้ง	NA	0

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.20 BSC ระดับหัวหน้าฝ่ายพิจารณาของบริษัท เอ

ตำแหน่ง	หัวหน้าฝ่ายพิจารณา					
	รหัสตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดที่รับผิดชอบ	ความถี่	หน่วย	Base	เป้าหมาย
การเงิน	KPI-HLO-01	Loss Ratio	ปี	%	0.27	0.1
	KPI-HLO-02	สัดส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อค่าใช้จ่ายทั้งหมด	ปี	%	NA	6 %
ลูกค้า	KPI-HLO-03	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายใน	ปี	%	NA	≥ 80
	KPI-HLO-04	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายนอก	ปี	%	NA	≥ 80
กระบวนการภายใน	KPI-HLO-05	จำนวนการตรวจพบความผิดพลาด	ปี	ครั้ง	NA	0
	KPI-HLO-06	สัดส่วนอนุมัติคำสั่งสินไหมทันเวลา	ปี	%	80	95
	KPI-HLO-07	สัดส่วนงานอนุมัติคำสั่งสินไหมทันเวลา	ปี	%	80	95
	KPI-HLO-08	สัดส่วนงานที่มีความเสี่ยงค่าต่อสูง	ปี	หน่วย	80:20	80:20
การเรียนรู้และพัฒนา	KPI-HLO-09	ผลการประเมินความสามารถของพนักงานในฝ่ายพิจารณา	ปี	%	NA	≥ 60
	KPI-HLO-10	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุในฝ่าย	ปี	ครั้ง	NA	0

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.21 BSC ระดับหัวหน้าฝ่ายบุคคลของบริษัท เอ

ตำแหน่ง	หัวหน้าฝ่ายบุคคล					
	รหัสตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดที่รับผิดชอบ	ความถี่	หน่วย	Base	เป้าหมาย
การเงิน	KPI-HHR-01	รายได้ต่อพนักงาน	ปี	%	NA	5
	KPI-HHR-02	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อค่าใช้จ่ายทั้งหมด	ปี	%	NA	10
ลูกค้า	KPI-HHR-03	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายใน	ปี	%	NA	≥ 80
	KPI-HHR-04	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายนอก	ปี	%	NA	≥ 80
กระบวนการภายใน	KPI-HHR-05	จำนวนหลักสูตรใหม่	ปี	หลักสูตร	1	2
	KPI-HHR-06	คะแนนประเมินผลการจัดฝึกอบรม	ปี	%	50	80
	KPI-HHR-07	จำนวนครั้งที่ไม่สามารถหาพนักงานที่มีคุณสมบัติตามกำหนดได้ทันเวลา	ปี	%	5	0
การเรียนรู้และพัฒนา	KPI-HHR-08	ผลการประเมินความสามารถของพนักงานใน ฝ่ายบุคคล	ปี	ครั้ง	1	2
	KPI-HHR-09	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุในฝ่าย	ปี	ครั้ง	NA	0

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.22 BSC ระดับหัวหน้าฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัท เอ

ตำแหน่ง	หัวหน้าฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ					
	รหัสตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดที่รับผิดชอบ	ความถี่	หน่วย	Base	เป้าหมาย
การเงิน	KPI-HIT-01	สัดส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อค่าใช้จ่ายทั้งหมด	ปี	%	NA	10 %
	KPI-HIT-02	มูลค่าความเสียหายจากการใช้งานระบบ IT	ปี	%	NA	5
ลูกค้า	KPI-HIT-03	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายใน	ปี	%	NA	≥ 80
	KPI-HIT-04	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายนอก	ปี	%	NA	≥ 80
กระบวนการภายใน	KPI-HIT-05	จำนวนครั้งที่ระบบ IT ชัดข้อง	ปี	ครั้ง	2	0
	KPI-HIT-06	จำนวนโครงการที่ปรับปรุงงานด้าน IT	ปี	%	1	2
	KPI-HIT-07	สัดส่วนการพัฒนาโปรแกรมทันเวลา	ปี	%	NA	100
การเรียนรู้และพัฒนา	KPI-HIT-08	ผลการประเมินความสามารถของพนักงานในฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	ปี	%	NA	≥ 60
	KPI-HIT-09	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุในฝ่าย	ปี	ครั้ง	NA	0

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

5.3.2 การกระจายตัวชี้วัดจากระดับฝ่ายไปสู่ระดับพนักงาน

ผลที่ได้จากการกระจายตัวชี้วัดจากระดับฝ่ายไปสู่ระดับพนักงานสามารถนำมาสรุปดังตารางที่ 5.23 - 5.31

ตารางที่ 5.23 การกระจายตัวชี้วัดระดับฝ่ายขยายไปสู่ระดับพนักงาน

มุมมอง	วัตถุประสงค์	รหัสตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดฝ่าย	วัตถุประสงค์	รหัสตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดพนักงาน
การเงิน	เพิ่มความสามารถในการทำกำไร	KPI-HAG-01	เบี่ยงประกันภัยรับสุทธิ	เพิ่มความสามารถในการทำกำไร	KPI-PAG-01	เบี่ยงประกันภัยปีแรก
	บริหารค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ	KPI-HAG-02	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อค่าใช้จ่ายทั้งหมด	ลดค่าใช้จ่าย	KPI-PAG-02	มูลค่าความเสียหายต่อเงินเดือน
ลูกค้า	ขยายฐานลูกค้า	KPI-HAG-03	จำนวน Case ใหม่	แสวงหาลูกค้าใหม่	KPI-PAG-03	จำนวนลูกค้าใหม่
	ความพึงพอใจของลูกค้า	KPI-HAG-04	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายใน	ความพึงพอใจของลูกค้า	KPI-PAG-04	จำนวนข้อร้องเรียนเรื่องส่งงานล่าช้า
		KPI-HAG-05	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายนอก		KPI-PAG-05	จำนวนข้อร้องเรียนเรื่องการบริหารไม่มีประสิทธิภาพ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.23 การกระจายตัวชี้วัดระดับฝ่ายชายไปสู่ระดับพนักงาน (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	รหัส ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดฝ่าย	วัตถุประสงค์	รหัสตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด พนักงาน
กระบวนการภายใน	กระบวนการทำงานมี ประสิทธิภาพ	KPI-HAG-06	จำนวนกรรมธรรม์เฉลี่ย ต่อตัวแทน	กระบวนการทำงานมี ประสิทธิภาพ	KPI-PAG-06	อัตราความยั่งยืน กรรมธรรม์
		KPI-HAG-07	จำนวนครั้งการ ปรับปรุงแผนการชาย			
	ประสิทธิภาพการตรวจ ติดตามภายใน	KPI-HAG-08	การตรวจสอบภายใน ฝ่าย		KPI-PAG-07	จำนวนครั้งที่บริการ ผิดพลาด
การเรียนรู้ และพัฒนา	ความพร้อมของ บุคลากร	KPI-HAG-09	ผลการประเมิน ความสามารถของ พนักงานในฝ่าย	พัฒนาตัวแทน	KPI-PAG-08	ผลการประเมิน ความสามารถของ พนักงาน
	ปลอดภัยในการทำงาน	KPI-HAG-10	จำนวนครั้งการเกิด อุบัติเหตุทั้งหมดใน ฝ่าย	ปลอดภัยในการ ทำงาน	KPI-PAG-09	จำนวนครั้งการเกิด อุบัติเหตุ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.24 การกระจายตัวชี้วัดระดับฝ่ายการตลาดไปสู่ระดับพนักงาน

มุมมอง	วัตถุประสงค์	รหัสตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดฝ่าย	วัตถุประสงค์	รหัสตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดพนักงาน
การเงิน	ยอดขายจากการตลาดเพิ่มขึ้น	KPI-HMA-01	เบี้ยประกันภัยรับสุทธิ	เพิ่มยอดขาย	KPI-TM-01	เบี้ยประกันภัยรับสุทธิต่อพนักงาน Tele Marketing
	บริหารค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ	KPI-HMA-02	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อค่าใช้จ่ายทั้งหมด	ลดค่าใช้จ่าย	KPI-TM-02	มูลค่าเอกสารที่ใช้ในฝ่าย
ลูกค้า	ขยายตลาด	KPI-HMA-03	จำนวน Case ใหม่	ลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น	KPI-TM-03	จำนวนลูกค้าใหม่ต่อพนักงาน Tele Marketing
	ความพึงพอใจของลูกค้า	KPI-HMA-04	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายใน	ความพึงพอใจของลูกค้า	KPI-TM-04	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายใน
		KPI-HMA-05	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายนอก		KPI-TM-05	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายนอก

ศูนย์วิจัยทีวทีเอช
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.24 การกระจายตัวชี้วัดระดับฝ่ายการตลาดไปสู่ระดับพนักงาน (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	รหัส ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดฝ่าย	วัตถุประสงค์	รหัสตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด พนักงาน
กระบวนการ ภายใน	กระบวนการทำงานมี ประสิทธิภาพ	KPI-HMA-06	จำนวนการปรับปรุง รูปแบบการส่งเสริม การตลาด	กระบวนการทำงานมี ประสิทธิภาพ	KPI-TM-06	อัตราความยั่งยืน กรรมธรรม์
		KPI-HMA-07	สัดส่วนการจัดกิจกรรม ทางการตลาดได้ตาม แผน		KPI-TM-07	สัดส่วนการโทรไปหา ลูกค้าแล้วลูกค้า ตัดสินใจทำประกัน ชีวิต
	ประสิทธิภาพการตรวจ ติดตามภายใน	KPI-HMA-08	การตรวจสอบภายใน ฝ่าย			

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.24 การกระจายตัวชี้วัดระดับฝ่ายการตลาดไปสู่ระดับพนักงาน (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	รหัสตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดฝ่าย	วัตถุประสงค์	รหัสตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดพนักงาน
การเรียนรู้และพัฒนา	ความพร้อมของบุคลากร	KPI-HMA-09	ผลการประเมินความสามารถของพนักงานในฝ่าย	พัฒนาพนักงาน	KPI-TM-08	ผลการประเมินความสามารถของพนักงาน
	พัฒนาการตลาด	KPI-HMA-10	จำนวนงานวิจัยทางการตลาด	พัฒนาการตลาด	KPI-TM-09	จำนวนครั้งการสำรวจทางการตลาด
	มีความปลอดภัยในการทำงาน	KPI-HMA-11	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุในฝ่าย	ปลอดภัยในการทำงาน	KPI-TM-10	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.25 การกระจายตัวชี้วัดระดับฝ่ายพิจารณาไปสู่ระดับพนักงาน

มุมมอง	วัตถุประสงค์	รหัสตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดฝ่าย	วัตถุประสงค์	รหัสตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดพนักงาน
การเงิน	ควบคุมความสูญเสีย	KPI-HLO-01	Loss Ratio	ลดความสูญเสียงานพิจารณา	KPI-PL0-01	มูลค่าความสูญเสียต่อเงินเดือนพนักงาน
		KPI-HLO-02	สัดส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อค่าใช้จ่ายทั้งหมด	ลดค่าใช้จ่าย	KPI-PL0-02	มูลค่าเอกสารที่ใช้ในฝ่าย
ลูกค้า	ความพึงพอใจของลูกค้า	KPI-HLO-03	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายใน	ความพึงพอใจของลูกค้า	KPI-PL0-03	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายใน
		KPI-HLO-04	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายนอก		KPI-PL0-04	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายนอก

ตารางที่ 5.25 การกระจายตัวชี้วัดระดับฝ่ายพิจารณาไปสู่ระดับพนักงาน (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	รหัสตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดฝ่าย	วัตถุประสงค์	รหัสตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดพนักงาน
กระบวนการภายใน	การบริหารมีประสิทธิภาพ	KPI-HLO-05	สัดส่วนการออกกรรมธรรม์ทันเวลา	ความรวดเร็วเรื่อง การพิจารณางานอนุมัติและสินไหม	KPI-PLO-05	จำนวน Case ที่พิจารณาไม่ทัน
		KPI-HLO-06	สัดส่วนการอนุมัติค่าสินไหมทันเวลา		KPI-PLO-06	จำนวนครั้งการเลือกผิดเงื่อนไข
		KPI-HLO-07	สัดส่วนงานที่มีความเสี่ยงค่าต่อสูง		KPI-PLO-07	จำนวนครั้งที่ส่งกรรมธรรม์ผิดพลาด
	ประสิทธิภาพการตรวจติดตามภายใน	KPI-HLO-08	จำนวนครั้งการตรวจพบความผิดพลาด	KPI-PLO-08	จำนวนครั้งที่ส่งค่าสินไหมผิดพลาด	
การเรียนรู้และพัฒนา	ความพร้อมของบุคลากร	KPI-HLO-09	ผลการประเมินความสามารถของพนักงานในฝ่าย	ความพร้อมของบุคลากร	KPI-PLO-09	ผลการประเมินความสามารถของพนักงาน
	มีความปลอดภัยในการทำงาน	KPI-HLO-10	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุในฝ่าย	มีความปลอดภัยในการทำงาน	KPI-PLO-10	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุ

ตารางที่ 5.26 การกระจายตัวชี้วัดระดับฝ่ายบัญชีและการเงินไปสู่ระดับพนักงาน

มุมมอง	วัตถุประสงค์	รหัสตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดฝ่าย	วัตถุประสงค์	รหัสตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด พนักงานบัญชี และการเงิน
การเงิน	เพิ่มความสามารถใน การทำกำไร	KPI-HACC-01	กำไรจากการลงทุน	การบริหารค่าใช้จ่าย อย่างมีประสิทธิภาพ	KPI-PACC-01	จำนวนเบี้ยปรับ
	การบริหารค่าใช้จ่าย อย่างมีประสิทธิภาพ	KPI-HACC-02	สัดส่วนค่าใช้จ่ายใน การดำเนินงานต่อ ค่าใช้จ่ายทั้งหมด		KPI-PACC-02	จำนวนหนี้สูญ
		KPI-HACC-03	เงินสำรองเบี่ย ประกันภัยต่อค่าใช้จ่าย ทั้งหมด			
ลูกค้า	ความพึงพอใจของ ลูกค้า	KPI-HACC-03	คะแนนความพึงพอใจ ของลูกค้าภายใน	ความพึงพอใจงาน บริการทางการเงิน	KPI-PACC-03	คะแนนความ พึงพอใจในการ บริการทางการเงิน จากลูกค้าภายใน
		KPI-HACC-04	คะแนนความพึงพอใจ ของลูกค้าภายนอก		KPI-PACC-04	คะแนนความพึง พอใจในการบริการ ทางการเงินจาก ลูกค้าภายนอก

ตารางที่ 5.26 การกระจายตัวชี้วัดระดับฝ่ายบัญชีและการเงินไปสู่ระดับพนักงาน (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	รหัสตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดฝ่าย	วัตถุประสงค์	รหัสตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดพนักงานบัญชีและการเงิน
กระบวนการภายใน	ความถูกต้องของข้อมูล	KPI-HACC-05	จำนวนครั้งที่ข้อมูลผิดพลาด	ความถูกต้องของข้อมูล	KPI-PACC-05	จำนวนครั้งการลงบัญชีผิดพลาด
	ประสิทธิภาพการตรวจสอบ	KPI-HACC-06	จำนวนครั้งส่งรายงานทางการเงินไม่ทันเวลา		KPI-PACC-06	จำนวนครั้งรับหรือจ่ายเงินผิดพลาด
	ประมาณต้นทุนทันเวลา	KPI-HACC-07	จำนวนครั้งการประมาณต้นทุนไม่ทันเวลา	ปฏิบัติงานทันเวลา	KPI-PACC-07	จำนวนครั้งที่ปิดบัญชีไม่ทันกำหนด
การเรียนรู้และพัฒนา	ความพร้อมของบุคลากร	KPI-HACC-08	ผลการประเมินความสามารถของพนักงานในฝ่าย	ความพร้อมของบุคลากร	KPI-PACC-08	ผลการประเมินความสามารถของพนักงาน
	มีความปลอดภัย	KPI-HACC-09	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุในฝ่าย	มีความปลอดภัย	KPI-PACC-09	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุ

ตารางที่ 5.27 การกระจายตัวชี้วัดระดับฝ่ายบุคคลไปสู่ระดับพนักงาน

มุมมอง	วัตถุประสงค์	รหัสตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดฝ่าย	วัตถุประสงค์	รหัสตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดพนักงาน
การเงิน	เพิ่มผลผลิตของพนักงาน	KPI-HHR-01	รายได้ต่อพนักงาน	ควบคุมค่าใช้จ่าย	KPI-PHR-01	มูลค่าความสูญเสียต่อเงินเดือนพนักงาน
	บริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อค่าใช้จ่ายทั้งหมด	KPI-HHR-02	สัดส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อค่าใช้จ่ายทั้งหมด			
ลูกค้า	ความพึงพอใจของลูกค้า	KPI-HHR-03	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายใน	ความพึงพอใจของลูกค้า	KPI-PHR-02	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายใน
		KPI-HHR-04	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายนอก		KPI-PHR-03	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายนอก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.27 การกระจายตัวชี้วัดระดับฝ่ายบุคคลไปสู่ระดับพนักงาน (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	รหัสตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดฝ่าย	วัตถุประสงค์	รหัสตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดพนักงาน
กระบวนการภายใน	สรรหาทันเวลา	KPI-HHR-05	จำนวนครั้งที่ไม่สามารถหาพนักงานที่มีคุณสมบัติตามกำหนดได้ทันเวลา	คุณภาพการฝึกอบรม	KPI-PHR-04	คะแนนประเมินผลการจัดฝึกอบรม
	คุณภาพการฝึกอบรม	KPI-HHR-06	คะแนนประเมินผลการจัดฝึกอบรม		KPI-PHR-05	จำนวนครั้งการเลื่อนวันอบรม
		KPI-HHR-07	จำนวนหลักสูตรใหม่			
การเรียนรู้และพัฒนา	ความพร้อมของบุคลากร	KPI-HHR-08	ผลการประเมินความสามารถของพนักงานในฝ่าย	ความพร้อมของบุคลากร	KPI-PHR-06	ผลการประเมินความสามารถของพนักงาน
	มีความปลอดภัยในการทำงาน	KPI-HHR-09	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุในฝ่าย	มีความปลอดภัยในการทำงาน	KPI-PHR-07	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุ

ตารางที่ 5.28 การกระจายตัวชี้วัดระดับฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่ระดับพนักงาน

มุมมอง	วัตถุประสงค์	รหัส ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดฝ่าย	วัตถุประสงค์	รหัสตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด พนักงาน เทคโนโลยี สารสนเทศ
การเงิน	ควบคุมค่าใช้จ่าย	KPI-HIT-01	สัดส่วนค่าใช้จ่ายใน การดำเนินงานต่อ ค่าใช้จ่ายทั้งหมด	ควบคุมค่าใช้จ่าย	KPI-PIT-01	ค่าใช้จ่ายในการซ่อม
		KPI-HIT-02	มูลค่าความเสียหาย จากการใช้งานระบบ IT		KPI-PIT-02	มูลค่าความเสียหาย ต่อเงินเดือน
ลูกค้า	ความพึงพอใจของ ลูกค้า	KPI-HIT-03	คะแนนความพึงพอใจ ของลูกค้าภายใน	ความพึงพอใจของ ลูกค้า	KPI-PIT-03	คะแนนความพึง พอใจของลูกค้า ภายใน
		KPI-HIT-04	คะแนนความพึงพอใจ ของลูกค้าภายนอก		KPI-PIT-04	คะแนนความพึง พอใจของลูกค้า ภายนอก

ตารางที่ 5.28 การกระจายตัวชี้วัดระดับฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่ระดับพนักงาน (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	รหัสตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดฝ่าย	วัตถุประสงค์	รหัสตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดพนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศ
กระบวนการภายใน	การบริการมีประสิทธิภาพ	KPI-HIT-05	จำนวนโครงการที่ปรับปรุงงานด้าน IT	การบริการมีประสิทธิภาพ	KPI-PIT-05	เวลาในการซ่อมหลังมีการแจ้ง
		KPI-HIT-06	สัดส่วนการพัฒนาโปรแกรมทันเวลา		KPI-PIT-06	สัดส่วนคอมพิวเตอร์ที่ใช้งานได้
การเรียนรู้และพัฒนา	พัฒนาบุคลากร	KPI-HIT-07	ผลการประเมินความสามารถของพนักงานในฝ่าย	พัฒนาบุคลากร	KPI-PIT-07	ผลการประเมินความสามารถของพนักงานในฝ่าย
	มีความปลอดภัยในการทำงาน	KPI-HIT-08	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุในฝ่าย	มีความปลอดภัยในการทำงาน	KPI-PIT-08	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุในฝ่าย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.29 การกระจายตัวชี้วัดระดับองค์กรไปสู่พนักงานนักคณิตศาสตร์ประกันภัย

มุมมอง	วัตถุประสงค์	รหัสตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด พนักงานนักคณิตศาสตร์ประกันภัย
การเงิน	ควบคุมค่าใช้จ่าย	KPI-PACT-01	มูลค่าความเสียหายต่อเงินเดือนพนักงาน
ลูกค้า	ความพึงพอใจของลูกค้า	KPI-PACT-02	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายใน
		KPI-PACT-03	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายนอก
กระบวนการภายใน	เพิ่มความหลากหลายแบบกรมธรรม์	KPI-PACT-04	จำนวนแบบกรมธรรม์ใหม่
	คุณภาพกรมธรรม์	KPI-PACT-05	อัตราการคงอยู่ของผลิตภัณฑ์
การเรียนรู้และพัฒนา	พัฒนาบุคลากร	KPI-PACT-06	ผลการประเมินความสามารถของพนักงาน
	มีความปลอดภัยในการทำงาน	KPI-PACT-07	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุ

ศูนย์วิทยพัชการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.30 ตัวชี้วัดพนักงานนักกฎหมาย

มุมมอง	วัตถุประสงค์	รหัสตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด พนักงานนักกฎหมาย
การเงิน	ควบคุมค่าใช้จ่าย	KPI-PLA-01	มูลค่าความเสียหายต่อเงินเดือนพนักงาน
ลูกค้า	ความพึงพอใจของลูกค้า	KPI-PLA-02	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายใน
		KPI-PLA-03	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายนอก
กระบวนการ การภายใน	เพิ่มความหลากหลายแบบกรรมวิธี	KPI-PLA-04	จำนวนคดีความที่แพ้
	คุณภาพกรรมวิธี	KPI-PLA-05	จำนวนครั้งที่ดำเนินการไม่ตรงข้อกฎหมาย
การเรียนรู้ และพัฒนา	พัฒนาบุคลากร	KPI-PLA-06	ผลการประเมินความสามารถของ พนักงาน
	มีความปลอดภัยในการทำงาน	KPI-PLA-07	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุ

ตารางที่ 5.31 ตัวชี้วัดพนักงานธุรการ

มุมมอง	วัตถุประสงค์	รหัสตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด พนักงานธุรการ
การเงิน	ควบคุมค่าใช้จ่าย	KPI-PAD-01	มูลค่าความเสียหายต่อเงินเดือนพนักงาน
ลูกค้า	ความพึงพอใจของลูกค้า	KPI-PAD-02	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายใน
		KPI-PAD-03	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายนอก
กระบวนการ การภายใน	ปฏิบัติงาน ถูกต้อง แม่นยำทันเวลา	KPI-PAD-04	จำนวนครั้งของการรับส่งเอกสารผิดพลาด
		KPI-PAD-05	งานที่ไม่ทันตามกำหนด
การเรียนรู้ และพัฒนา	ความพร้อมของบุคลากร	KPI-PAD-06	ผลการประเมินความสามารถของพนักงาน
	มีความปลอดภัย	KPI-PAD-07	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

5.4 การสร้างระบบบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง AS/NZS 4360

หลังจากที่มีวัตถุประสงค์ทั้งระดับองค์กร ระดับฝ่าย ระดับพนักงาน แล้ว ต่อไปจะทำการติดตั้งระบบบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง AS/NZS 4360 โดยจะอาศัยเครื่องมือ RBSC WORKSHEET ที่เป็นแบบประเมินที่แสดงด้านเป้าหมายการดำเนินงานและความเสี่ยง ขั้นตอนต่างๆ ได้แก่ การระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง จะใช้วิธีการสัมภาษณ์ เช่น ในกรณี RBSC WORKSHEET ผู้บริหาร ก็จะให้ผู้บริหารทำหน้าที่ระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง หรือ RBSC WORKSHEET หัวหน้าฝ่าย ก็จะให้หัวหน้าฝ่ายทำหน้าที่ระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง หรือ RBSC WORKSHEET พนักงาน ก็จะให้พนักงานทำหน้าที่ระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง

5.4.1 การสร้างขอบเขตการบริหารความเสี่ยง (Establish the context) ในขั้นตอนที่ผ่านมาได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ได้มาจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก และปัจจัยอุตสาหกรรมและการแข่งขัน จะถือว่าเป็นขอบเขตของการบริหารความเสี่ยงสำหรับการวิจัยนี้

5.4.2 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) ในขั้นนี้ผู้วิจัยจะให้สมาชิกในทีมวิจัยทำการระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์

5.4.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) ขั้นนี้จะเป็นการพิจารณาความเสี่ยงที่ระบุขึ้นมาว่ามีโอกาส (Likelihood) เกิดมากน้อยแค่ไหน ? มีความรุนแรง (Severity) มากน้อยเท่าไร ? รายละเอียดในการวิเคราะห์ความเสี่ยงแสดงอยู่ในภาคผนวก ข. ผลจากการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง สรุปได้ดังตารางที่ 5.32 – 5.47

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.32 RMBSC WORKSHEET ผู้บริหาร

ระดับตำแหน่ง <input checked="" type="radio"/> ผู้บริหาร <input type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย _____ <input type="radio"/> พนักงานฝ่าย _____												
ชื่อ - สกุล : _____							ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____					
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							วันที่ประเมิน : ____/____/____					
มุมมอง	วัตถุประสงค์	รหัสตัวชี้วัด	KPI	หน่วย	ข้อมูลเก่า	เป้าหมาย	รหัสความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Financial	เพิ่มความสามารถในการทำอะไร	KPI-CEO-01	กำไรสุทธิ	ล้านบาท	< 0	10	R-CEO-01	คู่แข่งเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	การพิจารณาด้านผลกระทบในระยะเวลา 2544 - 2548 พบว่า คู่แข่งเพิ่มขึ้นส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรของบริษัท เอ ลดลง ซึ่งในเวลาดังกล่าวขาดทุนมาโดยตลอดประมาณ 60 ล้านบาท การพิจารณาด้านโอกาสของความเสี่ยงพบว่าในเวลาดังกล่าวจำนวนคู่แข่งเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นค่าความน่าจะเป็นของโอกาสความเสี่ยงเท่ากับ 1.0	5	4	20
							R-CEO-02	รายได้ลดลง	ยอดขายไม่ได้ตามเป้าตลอดในระยะเวลา 2544 - 2548 ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรของบริษัท เอ ซึ่งผลกระทบจากความเสี่ยงในเวลาดังกล่าวทำให้ขาดทุนเฉลี่ย 60 ล้านบาท การพิจารณาด้านโอกาสของความเสี่ยงพบว่าในเวลาดังกล่าวยอดขายไม่ได้ตามเป้าที่กำหนดไว้มาโดยตลอด ดังนั้นค่าความน่าจะเป็นของโอกาสความเสี่ยงเท่ากับ 1.0	5	4	20

ตารางที่ 5.32 RBSC WORKSHEET ผู้บริหาร (ต่อ)

ระดับตำแหน่ง <input checked="" type="radio"/> ผู้บริหาร <input type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย _____ <input type="radio"/> พนักงานฝ่าย _____												
ชื่อ - สกุล : _____							ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____					
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							วันที่ประเมิน : ____ / ____ / ____					
มุมมอง	วัตถุประสงค์	รหัสตัวชี้วัด	KPI	หน่วย	ข้อมูลเก่า	เป้าหมาย	รหัสความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Financial	เพิ่มความสามารถในการทำกำไร	KPI-CEO-02	กำไรจากการลงทุน	ล้านบาท	12	20	R-CEO-03	ความไม่แน่นอนของตลาด	ความไม่แน่นอนของตลาดจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไร จากข้อมูลบริษัท เอ ในช่วงปี 2544 - 2548 บริษัทประสบปัญหาภาวะตลาดตกต่ำในปี 2546, 2547 และ 2548 ดังนั้นความน่าจะเป็นโอกาสความเสี่ยงเท่ากับ 0.6 การพิจารณาด้านผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาดังกล่าว พบว่าทำให้บริษัทสูญเสียเงินประมาณ 8 ล้านบาท	3	4	12
		KPI-CEO-03	ผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น	บาทต่อหุ้น	< 0	0.15						
	บริหารต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ	KPI-CEO-04	สัดส่วนค่าใช้จ่ายที่ลดลง	%	NA	10	R-CEO-04	ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น	ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจะส่งผลให้การบริหารต้นทุนไม่มีประสิทธิภาพ จากข้อมูลบริษัท เอ ในช่วงปี 2544 - 2548 พบว่าค่าใช้จ่ายสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นความน่าเชื่อถือของโอกาสความเสี่ยงเท่ากับ 1.0 การพิจารณาด้านผลกระทบจากความเสี่ยงในช่วงเวลาดังกล่าว พบว่าบริษัทขาดทุนเฉลี่ย 60 ล้านบาท	5	4	20

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.32 RBSC WORKSHEET ผู้บริหาร (ต่อ)

ระดับตำแหน่ง <input checked="" type="radio"/> ผู้บริหาร <input type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย _____ <input type="radio"/> พนักงานฝ่าย _____												
ชื่อ - สกุล : _____							ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____					
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							วันที่ประเมิน : ____/____/____					
มุมมอง	วัตถุประสงค์	รหัสตัวชี้วัด	KPI	หน่วย	ข้อมูลเก่า	เป้าหมาย	รหัสความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Customer	ขยายฐานลูกค้า	KPI-CEO-05	จำนวนสาขาใหม่	สาขา	8	20	R-CEO-05	ความต้องการของลูกค้าน่าเปลี่ยนแปลง	ส่งผลให้บริษัท เอ สัมผลในการขยายฐานลูกค้าและไม่สามารถรักษาลูกค้าเก่าได้ ซึ่งจากข้อมูลบริษัท เอ ในช่วงปี 2544 - 2548 พบว่าบริษัทไม่บรรลุเป้าทั้งสองตลอดในช่วงเวลาดังกล่าว ดังนั้นความน่าจะเป็นของโอกาสความเสี่ยงเท่ากับ 1.0 การพิจารณาด้านผลกระทบจากความเสียหายในช่วงปี 2544 - 2548 พบว่าน่าจะมีผลให้บริษัทขาดทุนอย่างต่อเนื่องในช่วงเวลาดังกล่าว	5	4	20
	รักษาลูกค้าเก่า	KPI-CEO-06	สัดส่วนลูกค้าที่ทิ้งกรมธรรม์	%	10	1						
	ความพึงพอใจของลูกค้า	KPI-CEO-07	คะแนนประเมินของภาครัฐ	ครั้ง	NA	3						
		KPI-CEO-08	อันดับความน่าเชื่อถือของบริษัท	ครั้ง	0	2						

ศูนย์วิทยพัชยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.32 RBSC WORKSHEET ผู้บริหาร (ต่อ)

ระดับตำแหน่ง <input checked="" type="radio"/> ผู้บริหาร <input type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย _____ <input type="radio"/> พนักงานฝ่าย _____												
ชื่อ - สกุล : _____						ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____						
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี						วันที่ประเมิน : ____ / ____ / ____						
มุมมอง	วัตถุประสงค์	รหัสตัวชี้วัด	KPI	หน่วย	ข้อมูลเก่า	เป้าหมาย	รหัสความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Internal Process	การบริหารที่มีประสิทธิภาพ	KPI-CEO-09	ประเด็นการทบทวนที่สามารถแก้ไขได้	%	NA	≥ 90	R-CEO-06	พนักงานบริษัทไม่เข้าใจในแผนงานที่วางไว้	ส่งผลในด้านการบริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพ เพราะกิจกรรมที่วางไว้ไม่เป็นไปตามแผน ซึ่งแต่ละกิจกรรมต้องมีการใช้งบประมาณ ดังนั้นผลกระทบของความเสี่ยงจึงทำให้เกิดการสูญเสียงบประมาณของกิจกรรมโดยเปล่าประโยชน์ แต่ความสูญเสียดังกล่าวไม่ถึงขั้นที่ทำให้บริษัทขาดทุน ดังนั้นความรุนแรงของความเสี่ยงนี้จึงเป็นไปได้มากที่สุดคือระดับ 3 การพิจารณาด้านโอกาสของความเสี่ยงในช่วงปี 2544 - 2548 พบว่าเกิดเหตุการณ์ลักษณะนี้ในปี 2544 และ 2545 จึงคิดเป็นค่าความน่าจะเป็น 2/5 หรือ 0.4	2	3	6
		KPI-CEO-10	กิจกรรมที่ไม่เป็นไปตามแผน	%	NA	< 5						
		KPI-CEO-11	ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติงานซ้ำซ้อน	%	NA	< 5						
		KPI-CEO-12	จำนวนครั้งความผิดพลาดของผู้บริหาร	ครั้ง	NA	0						

ตารางที่ 5.32 RBSC WORKSHEET ผู้บริหาร (ต่อ)

ระดับตำแหน่ง <input checked="" type="radio"/> ผู้บริหาร <input type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย _____ <input type="radio"/> พนักงานฝ่าย _____												
ชื่อ - สกุล : _____							ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____					
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							วันที่ประเมิน : ____/____/____					
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Internal Process	เพิ่มความหลากหลายแบบกรรมวิธี	KPI-CEO-13	จำนวนแบบกรรมวิธีใหม่	กรรมวิธี	16	20	R-CEO-07	คู่แข่งลอกเลียนแบบกรรมวิธี	ส่งผลให้บริษัท เอ ไม่สามารถสร้างความแตกต่างในเรื่องแบบกรรมวิธี การพิจารณาด้านโอกาสของความเสี่ยง พบว่าเกิดขึ้นอย่างแน่นอน ดังนั้นจึงมีความน่าจะเป็นเท่ากับ 1.0 การพิจารณาด้านผลกระทบจากความเสียหายพบว่าความรุนแรงที่เกิดขึ้นไม่ถึงขั้นที่ทำให้บริษัทขาดทุน ดังนั้นระดับความรุนแรงที่เป็นไปได้มากที่สุดเท่ากับระดับ 3	5	3	15
	คุณภาพกรรมวิธี	KPI-CEO-14	อัตราการคงอยู่ของผลิตภัณฑ์	ปี	NA	≥ 2						

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.32 RMBSC WORKSHEET ผู้บริหาร (ต่อ)

ระดับตำแหน่ง <input checked="" type="radio"/> ผู้บริหาร <input type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย _____ <input type="radio"/> พนักงานฝ่าย _____												
ชื่อ - สกุล : _____						ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____						
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี						วันที่ประเมิน : ____/____/____						
มุมมอง	วัตถุประสงค์	รหัสตัวชี้วัด	KPI	หน่วย	ข้อมูลเก่า	เป้าหมาย	รหัสความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Learning and Growth	ความพร้อมของบุคลากร	KPI-CEO-15	ผลการประเมินความสามารถของพนักงานทั้งบริษัท	%	NA	≥ 60	R-CEO-08	พนักงานไม่ผ่านการประเมินความสามารถ	พนักงานมีความพร้อมต่ำ ส่งผลกระทบต่อความพร้อมของบุคลากร การพิจารณาด้านโอกาสของความเสี่ยงในช่วงปี 2544 - 2548 พบว่าปี 2546 2547 และ 2548 พนักงานบริษัทไม่ผ่านการประเมินความสามารถเกิน 50 % ของพนักงานทั้งหมด ดังนั้นค่าความน่าจะเป็น 3/5 หรือ 0.6 การพิจารณาด้านผลกระทบจากความเสี่ยงพบว่าไม่ถึงขั้นที่ทำให้บริษัทขาดทุน ดังนั้นระดับความรุนแรงที่เป็นไปได้มากที่สุดเท่ากับระดับ 3	3	3	9
	บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ	KPI-CEO-16	จำนวนครั้งการปรับปรุงเทคโนโลยี	ครั้ง	1	2	R-0-09	ปรับปรุงเทคโนโลยีไม่สม่ำเสมอ	ส่งผลให้การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศไม่มีประสิทธิภาพ การพิจารณาด้านโอกาสของความเสี่ยงในช่วงปี 2544 - 2548 พบว่าปี 2547 และ 2548 ไม่มีการปรับปรุงเทคโนโลยี ดังนั้นค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 2/5 หรือ 0.4 การพิจารณาด้านผลกระทบจากความเสี่ยงพบว่าไม่ถึงขั้นที่ทำให้บริษัทขาดทุน ดังนั้นระดับความรุนแรงที่เป็นไปได้มากที่สุดเท่ากับระดับ 3	2	3	6

ตารางที่ 5.32 RBSC WORKSHEET ผู้บริหาร (ต่อ)

ระดับตำแหน่ง <input checked="" type="radio"/> ผู้บริหาร <input type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย _____ <input type="radio"/> พนักงานฝ่าย _____												
ชื่อ - สกุล : _____						ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____						
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี						วันที่ประเมิน : ____ / ____ / ____						
มุมมอง	วัตถุประสงค์	รหัสตัวชี้วัด	KPI	หน่วย	ข้อมูลเก่า	เป้าหมาย	รหัสความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Learning and Growth	สภาพแวดล้อมการทำงานดี	KPI-CEO-17	บริเวณการทำงานที่สภาพแวดล้อมไม่เหมาะสม	%	NA	0	R-CEO-10	ไม่มีการปรับปรุงสถานที่ทำงาน	ส่งผลให้สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ดี การพิจารณาด้านโอกาสของความเสี่ยงในช่วงปี 2544 - 2548 พบว่าปี 2546 2547 และ 2548 ไม่มีการปรับปรุงสถานที่ทำงาน ดังนั้นค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 3/5 หรือ 0.6 การพิจารณาด้านผลกระทบจากความเสี่ยงพบว่าไม่ถึงขั้นที่ทำให้บริษัทขาดทุน ดังนั้นระดับความรุนแรงที่เป็นไปได้มากที่สุดเท่ากับระดับ 3	3	3	9
							R-CEO-11	ผู้บริหารได้รับอันตราย	ส่งผลถึงภาพลักษณ์บริษัทที่ไม่มีความปลอดภัยในการทำงาน การพิจารณาด้านโอกาสของความเสี่ยงในช่วงปี 2544 - 2548 พบว่าไม่เคยเกิดขึ้น แต่ก็ยังมีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นค่าโอกาสความเสี่ยงจึงกำหนดไว้ที่ระดับ 1 การพิจารณาด้านผลกระทบจากความเสี่ยงพบว่าผลกระทบความเสี่ยงนี้รุนแรงที่สุดจะทำให้เกิดความสูญเสียเกี่ยวกับชีวิต ซึ่งกำหนดไว้ที่ระดับ 5	1	5	5

ตารางที่ 5.33 RBSC WORKSHEET หัวหน้าฝ่ายขาย

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input checked="" type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย <u>ขาย</u> <input type="radio"/> พนักงานฝ่าย _____												
ชื่อ - สกุล : _____							ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____					
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							วันที่ประเมิน : ____/____/____					
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Financial	เพิ่มเบี้ยประกันภัยรับสุทธิ	KPI-HAG-01	เบี้ยประกันภัยรับสุทธิ	ล้านบาท	400	500	R-HAG-01	เบี้ยประกันภัยรับสุทธิไม่ได้ตามเป้า	ยอดขายไม่ได้ตามเป้าตลอดในระยะเวลา 2544 -2548 ส่งผลต่อให้ไม่สามารถเพิ่มเบี้ยประกันภัยรับสุทธิได้ ซึ่งผลกระทบจากความเสียหายในเวลาดังกล่าวทำให้ขาดทุนเฉลี่ย 60 ล้านบาท การพิจารณาด้านโอกาสของความเสี่ยงพบว่าในเวลาดังกล่าวยอดขายไม่ได้ตามเป้าที่กำหนดไว้มาโดยตลอด ดังนั้นค่าความน่าจะเป็นของโอกาสความเสี่ยงเท่ากับ 1.0	5	4	20
	บริหารค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ	KPI-HAG-02	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อค่าใช้จ่ายทั้งหมด	%	NA	30%	R-HAG-02	ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับตัวแทนมีในปี 2544 เท่ากับ 4.6 ล้านบาท และปี 2548 เท่ากับ 89 ล้านบาท จะเห็นได้ว่ามีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผลกระทบจะส่งผลให้บริษัทมีค่าใช้จ่ายสูงขึ้นซึ่งทำให้บริษัทขาดทุนได้	5	4	20	

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.33 RBSC WORKSHEET หัวหน้าฝ่ายขาย

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input checked="" type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย _____ ขาย _____ <input type="radio"/> พนักงานฝ่าย _____												
ชื่อ - สกุล : _____							ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____					
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							วันที่ประเมิน : ____/____/____					
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Customer	ขยายฐานลูกค้า	KPI-HAG-03	จำนวน Case ใหม่	%	7	14	R-HAG-03	ลูกค้าไม่พอใจการขายมากขึ้น	ส่งผลเสียต่อการขยายฐานลูกค้าและส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งจากข้อมูลบริษัท เอ ในช่วงปี 2544 - 2548 พบว่าลูกค้าไม่พอใจการขายมาโดยตลอด ดังนั้นความน่าจะเป็นของโอกาส ความเสี่ยงเท่ากับ 1.0 การพิจารณาด้านผลกระทบ จากความเสี่ยงในช่วงปี 2544 - 2548 พบว่าน่าจะมีผลให้บริษัทขาดทุนอย่างต่อเนื่องในช่วงเวลาดังกล่าว	5	4	20
	ความพึงพอใจของลูกค้า	KPI-HAG-04	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายใน	%	NA	≥ 80						
		KPI-HAG-05	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายนอก	%	NA	≥ 80						

ตารางที่ 5.33 RBSC WORKSHEET หัวหน้าฝ่ายขาย (ต่อ)

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input checked="" type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย <u>ขาย</u> <input type="radio"/> พนักงานฝ่าย <u></u>												
ชื่อ - สกุล : _____								ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____				
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี								วันที่ประเมิน : ____/____/____				
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Internal Process	การบริหารงาน อย่างมีประสิทธิภาพ	KPI-HAG-06	จำนวนครั้งการปรับปรุงแผนการขาย	ครั้ง	1	2	R-HAG-05	แผนการขายไม่สอดคล้องกับทีมขาย	ส่งผลกระทบต่อการบริหารในฝ่ายไม่มีประสิทธิภาพ ในช่วงปี 2544 - 2548หลังจากจบปีหัวหน้าฝ่ายจะทำการประเมินแผนการขายที่วางไว้พบว่าไม่เหมาะสมกับทีมขายในปี 2544 และ 2547 ดังนั้นค่าความน่าจะเป็นของโอกาสความเสี่ยงเท่ากับ 0.4 การพิจารณาด้านผลกระทบจากความเสียหาย พบว่า การที่แผนการขายไม่สอดคล้องกับทีมขาย หัวหน้าฝ่ายได้ประเมินว่าน่าจะมีส่วนที่ทำให้บริษัทขาดทุนได้	2	4	8
		KPI-HAG-07	กรมธรรม์เจดีย์ต่อตัวแทน	กรมธรรม์ต่อตัวแทน	3.44	5						
	KPI-HAG-08	การตรวจสอบภายใน	ครั้ง	NA	2							

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.33 RBSC WORKSHEET หัวหน้าฝ่ายชาย (ต่อ)

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input checked="" type="radio"/> หัวหน้าฝ่ายชาย <input type="radio"/> พนักงานฝ่าย												
ชื่อ - สกุล : _____								ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____				
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี								วันที่ประเมิน : ____ / ____ / ____				
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Learning and Growth	ความพร้อมของบุคลากร	KPI-HAG-09	ผลการประเมินความสามารถของพนักงานในฝ่าย	%	NA	≥ 60	R-HAG-07	ผลการประเมินความสามารถของพนักงานในฝ่ายต่ำกว่าเกณฑ์ที่บริษัท กำหนด	ส่งผลให้พนักงานในฝ่ายไม่มีความพร้อมในช่วงปี 2544 – 2548 พบว่าผลการประเมินความสามารถของพนักงานในฝ่ายต่ำกว่าเกณฑ์ในปี 2545, 2546 และ 2547 ดังนั้นความน่าจะเป็นของโอกาสความเสี่ยงเท่ากับ 3/5 หรือ 0.6 การพิจารณาด้านผลกระทบจากความเสี่ยงในช่วงปี 2544 – 2548 พบว่าน่าจะมีผลให้บริษัทขาดทุนอย่างต่อเนื่องในช่วงเวลาดังกล่าว เนื่องจากบริษัท เอ มีรายได้หลักมาจากการขาย ด้วยเหตุนี้ระดับความรุนแรงดังกล่าวจะพิจารณาที่ระดับที่เป็นไปได้สูงที่สุด คือ ระดับ 4	3	4	12
	มีความปลอดภัย	KPI-HAG-10	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุ	ครั้ง	NA	0	KRI-HAG-08	หัวหน้าฝ่ายได้รับอันตราย	ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยในฝ่าย	1	5	5

ตารางที่ 5.34 RBSC WORKSHEET หัวหน้าฝ่ายการตลาด

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input checked="" type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย <u>การตลาด</u> <input type="radio"/> พนักงานฝ่าย _____												
ชื่อ - สกุล : _____							ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____					
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							วันที่ประเมิน : ____/____/____					
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Financial	ยอดขายจากการตลาดเพิ่มขึ้น	KPI-HMA-01	เบี่ยประกันภัยรับสุทธิ	ล้านบาท	200	300	R-HMA-01	เบี่ยประกันภัยรับสุทธิไม่ได้ตามเป้า	ส่งผลกระทบต่อเพิ่มยอดขาย ซึ่งผลกระทบจากความเสี่ยงในช่วงเวลาดังกล่าวทำให้ขาดทุนเฉลี่ย 60 ล้านบาท การพิจารณาด้านโอกาสของความเสี่ยงพบว่าในช่วงเวลาดังกล่าวยอดขายไม่ได้ตามเป้าที่กำหนดไว้มาโดยตลอด ดังนั้นค่าความน่าจะเป็นของโอกาสความเสี่ยงเท่ากับ 1.0	5	4	20
	บริหารค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ	KPI-HMA-02	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อค่าใช้จ่ายทั้งหมด	%	NA	20	R-HMA-02	ค่าส่งเสริมการขายสูงขึ้น	ส่งผลกระทบต่อการบริหารค่าใช้จ่ายไม่มีประสิทธิภาพ ในช่วงปี 2544 - 2548 พบว่าค่าใช้จ่ายดังกล่าวมีแนวโน้มสูงขึ้นมาโดยตลอดจาก 16,812,107 บาท ณ ปี 2544 ถึง 96,468,845 บาท ณ ปี 2548 ดังนั้นค่าความน่าจะเป็นของโอกาสความเสี่ยงเท่ากับ 1.0 การพิจารณาด้านผลกระทบจากความเสียหายในช่วงเวลาดังกล่าว พบว่าน่าจะมีผลให้บริษัทขาดทุนอย่างต่อเนื่องในช่วงเวลาดังกล่าว จึงพิจารณาระดับความรุนแรงที่เป็นไปได้สูงที่สุด คือ ระดับ 4	5	4	20

ตารางที่ 5.34 RBSC WORKSHEET หัวหน้าฝ่ายการตลาด (ต่อ)

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input checked="" type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย <u>การตลาด</u> <input type="radio"/> พนักงานฝ่าย <u></u>												
ชื่อ - สกุล : _____							ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____					
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							วันที่ประเมิน : ____/____/____					
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Customer	ขยายตลาด	KPI-HMA-03	Case ใหม่ที่เพิ่ม	%	3	6	R-HMA-03	ขยายสาขาไม่ได้	ส่งผลให้บริษัทเสียเปรียบคู่แข่ง ซึ่งประเมินความรุนแรงเทียบเท่ากับการที่บริษัทขาดทุน	5	4	20
	ความพึงพอใจของลูกค้า	KPI-HMA-04	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายใน	%	NA	≥ 80	R-HMA-04	ลูกค้าไม่พอใจการทำ Telemarketing มากขึ้น	ส่งผลกระทบต่อการสร้างความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งในปี 2544 - 2548 พบว่าบริษัทประสบปัญหา ลูกค้าไม่พอใจอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นค่าความน่าจะเป็นของโอกาสความเสี่ยงเท่ากับ 1.0 การพิจารณาด้านผลกระทบจากความเสียหาย พบว่า การที่ลูกค้าไม่พอใจบริษัทอย่างต่อเนื่องน่าจะมีส่วนที่ทำให้บริษัทขาดทุนอย่างต่อเนื่องในช่วงเวลาดังกล่าว	5	4	20
		KPI-HMA-05	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายนอก	%	NA	≥ 80						

ตารางที่ 5.34 RBSC WORKSHEET หัวหน้าฝ่ายการตลาด (ต่อ)

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input checked="" type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย <u>การตลาด</u> <input type="radio"/> พนักงานฝ่าย _____												
ชื่อ - สกุล : _____								ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____				
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี								วันที่ประเมิน : ____ / ____ / ____				
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Internal Process	ประสิทธิภาพทางการตลาด	KPI-HMA-06	จำนวนครั้งการปรับปรุงรูปแบบการส่งเสริมการตลาด	ครั้ง	1	2	R-HMA-05	ไม่มีการปรับปรุงรูปแบบการส่งเสริมการตลาด	ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการตลาด การพิจารณาด้านโอกาสของความเสี่ยงในช่วงปี 2544 -2548 พบว่า ปี 2545 และ 2547 ไม่มีการปรับปรุงรูปแบบการส่งเสริมการตลาด ดังนั้นค่าความน่าจะเป็นของโอกาสความเสี่ยง เท่ากับ 2/5 หรือ 0.4 การพิจารณาด้านผลกระทบจากความเสียหาย พบว่า รูปแบบการส่งเสริมการตลาดเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับบริษัท เอ ดังนั้นการที่ไม่มีการปรับปรุงน่าจะทำให้การตลาดของบริษัท เอ เสียเปรียบคู่แข่ง และมีความเป็นไปได้ที่จะทำให้บริษัท เอ ประสบปัญหาการขาดทุน ดังนั้นระดับความรุนแรงจึงเท่ากับ 4	2	4	8

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.34 RBSC WORKSHEET หัวหน้าฝ่ายการตลาด (ต่อ)

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input checked="" type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย <u>การตลาด</u> <input type="radio"/> พนักงานฝ่าย _____												
ชื่อ - สกุล : _____								ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____				
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี								วันที่ประเมิน : ____/____/____				
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Internal Process	ประสิทธิภาพทางการตลาด	KPI-HMA-07	สัดส่วนการจัดกิจกรรมทางการตลาดได้ตามแผน	%	NA	100	R-HMA-06	ไม่มีกิจกรรมทางการตลาด	การไม่มีกิจกรรมทางการตลาดจะส่งผลให้ประสิทธิภาพทางการตลาดไม่ดี ในช่วงปี 2544 - 2548 ไม่มีการจัดกิจกรรมทางการตลาดในปี 2544 ดังนั้นค่าความน่าจะเป็นของโอกาสความเสี่ยงเท่ากับ 0.2 การพิจารณาด้านผลกระทบของความเสี่ยงจะพิจารณาจากยอดขายที่ได้จากการจัดกิจกรรมทางการตลาดพบว่า โดยเฉลี่ย 10 - 20 ล้านบาทต่อครั้ง ดังนั้นการไม่มีกิจกรรมทางการตลาดจะความรุนแรงที่เป็นไปได้สูงสุดจะส่งผลให้บริษัทมีโอกาสรขาดทุน	1	4	4

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.34 RBSC WORKSHEET หัวหน้าฝ่ายการตลาด (ต่อ)

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input checked="" type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย <u>การตลาด</u> <input type="radio"/> พนักงานฝ่าย _____												
ชื่อ - สกุล : _____							ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____					
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							วันที่ประเมิน : ____/____/____					
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Internal Process	ประสิทธิภาพการตรวจติดตามภายใน	KPI-HMA-08	พนักงานที่ถูกต้องตามงานต่อพนักงานทั้งหมดในฝ่ายการตลาด	%	NA	100		ผลการประเมินความสามารถของพนักงานในฝ่ายต่ำกว่าเกณฑ์ของบริษัท เอ กำหนด	ส่งผลให้พนักงานในฝ่ายไม่มีความพร้อมในช่วงปี 2544 - 2548 พบว่าผลการประเมินความสามารถของพนักงานในฝ่ายต่ำกว่าเกณฑ์ในปี 2546 และ 2547 ดังนั้นความน่าจะเป็นของโอกาสความเสี่ยงเท่ากับ 2/5 หรือ 0.4 การพิจารณาด้านผลกระทบจากความเสี่ยงในช่วงปี 2544 - 2548 พบว่าน่าจะมีผลให้บริษัทขาดทุนอย่างต่อเนื่องในช่วงเวลาดังกล่าว เนื่องจากบริษัท เอ มีรายได้หลักมาจากการขายด้วยเหตุนี้ระดับความรุนแรงดังกล่าวจะพิจารณาที่ระดับที่เป็นไปได้สูงสุดที่สุด คือ ระดับ 4	3	4	12
Learning and Growth	ความพร้อมของบุคลากร	KPI-HMA-09	ผลการประเมินความสามารถของพนักงานในฝ่ายการตลาด	%	NA	≥ 60	R-HMA-07					

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.34 RBSC WORKSHEET หัวหน้าฝ่ายการตลาด (ต่อ)

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input checked="" type="radio"/> หัวหน้าฝ่ายการตลาด <input type="radio"/> พนักงานฝ่าย												
ชื่อ - สกุล : _____							ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____					
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							วันที่ประเมิน : ____/____/____					
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	KRI	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Learning and Growth	พัฒนาการตลาด	KPI-HMA-10	จำนวนงานวิจัยทางการตลาด	งาน	1	2	R-HMA-08	ไม่มีการวิจัยทางการตลาด	การไม่มีวิจัยทางการตลาดจะส่งผลให้ประสิทธิภาพทางการตลาดไม่ดี การพิจารณาโอกาสของความเสี่ยงในช่วงปี 2544 - 2548 พบว่า ปี 2544, 2546 และ 2547 ไม่มีการวิจัยทางการตลาด ดังนั้น ค่าความน่าจะเป็นของโอกาสความเสี่ยงเท่ากับ 3/5 หรือ 0.6 การพิจารณาด้านผลกระทบจากความเสี่ยงพบว่า มีความเป็นไปได้สูงที่บริษัทจะต้องเผชิญกับการขาดทุน ถ้าบริษัทละเลยการวิจัยทางการตลาด เพราะธุรกิจประเภทนี้ต้องอาศัยการตลาดที่มีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้การไม่มีประสิทธิภาพการตลาดก็ทำให้บริษัท เอ เสี่ยงเปรียบคู่แข่ง	3	4	12
	มีความปลอดภัย	KPI-HMA-11	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุ	ครั้ง	NA	0	R-HMA-09	หัวหน้าฝ่ายได้รับอันตราย	ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยในฝ่าย	1	5	5

ตารางที่ 5.35 RBSC WORKSHEET หัวหน้าฝ่ายบัญชีและการเงิน

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input checked="" type="radio"/> หัวหน้าฝ่ายบัญชีและการเงิน <input type="radio"/> พนักงานฝ่าย												
ชื่อ - สกุล : _____								ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____				
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี								วันที่ประเมิน : ____ / ____ / ____				
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Financial	เพิ่มกำไรจากการลงทุน	KPI-HACC-01	กำไรจากการลงทุน	ล้านบาท	12	20	R-HACC-01	ผลตอบแทนจากการลงทุนไม่ได้ตามเป้า	การลงทุนไม่ได้ตามเป้าที่วางไว้จะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการลงทุนทำให้จากข้อมูลบริษัท เอ ในช่วงปี 2544 - 2548 บริษัทไม่เคยบรรลุเป้าที่วางไว้ในช่วงเวลาดังกล่าว ดังนั้นความน่าจะเป็นโอกาสความเสี่ยงเท่ากับ 1.0 การพิจารณาด้านผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาดังกล่าวพบว่าทำให้บริษัทสูญเสียเงินประมาณ 8 ล้านบาท	5	4	20

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.35 RMBSC WORKSHEET หัวหน้าฝ่ายบัญชีและการเงิน (ต่อ)

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input checked="" type="radio"/> หัวหน้าฝ่ายบัญชีและการเงิน <input type="radio"/> พนักงานฝ่าย												
ชื่อ - สกุล : _____							ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____					
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							วันที่ประเมิน : ____/____/____					
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Financial	บริหารค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ	KPI-HACC-02	เงินสำรองเบี่ยง ประกันภัยต่อ ค่าใช้จ่ายทั้งหมด	%	25	25	R-HACC-02	เงินสำรองของ บริษัทต่ำกว่าที่ กฎหมายกำหนด	ส่งผลให้ต้องปิดบริษัท ถ้ายังไม่แก้ไขตามที่ รัฐกำหนดครบเวลาไว้	1	5	5
		KPI-HACC-03	ค่าใช้จ่ายในการ ดำเนินงานต่อ ค่าใช้จ่ายทั้งหมด	%	NA	6%						

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.35 RBSC WORKSHEET หัวหน้าฝ่ายบัญชีและการเงิน (ต่อ)

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input checked="" type="radio"/> หัวหน้าฝ่ายบัญชีและการเงิน <input type="radio"/> พนักงานฝ่าย												
ชื่อ - สกุล : _____								ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____				
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี								วันที่ประเมิน : ____/____/____				
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Customer	ความพึงพอใจของลูกค้า	KPI-HACC-04	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายใน	%	NA	≥ 80	R-HACC-03	ลูกค้าไม่พอใจเพิ่มขึ้น	ส่งผลกระทบต่อการสร้างความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งในปี 2544 – 2548 พบว่าฝ่ายประสบปัญหาลูกค้าไม่พอใจในช่วงปี 2545 และ 2546 ดังนั้นค่าความน่าจะเป็นของโอกาสความเสี่ยงเท่ากับ 0.4 การพิจารณาด้านผลกระทบจากความเสียหาย พบว่า การที่ลูกค้าไม่พอใจฝ่ายจะส่งผลกระทบต่อภาพที่ไม่ดีของบริษัท	2	4	8
		KPI-HACC-05	จำนวนรายการที่ผู้ตรวจสอบภายนอกเสนอให้ปรับปรุง	รายการ	2	0						
	KPI-HACC-06	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายนอก	%	NA	≥ 80							
Internal Process	ความถูกต้องของข้อมูล	KPI-HACC-07	จำนวนครั้งที่ข้อมูลผิดพลาด	%	NA	100	R-HACC-04	รายงานทางการเงินผิดพลาด	ส่งผลกระทบต่อความต้องการของข้อมูลทางการเงินของบริษัท แต่ความเสี่ยงนี้ไม่เคยเกิดขึ้นในช่วงเวลา ดังนั้นค่าโอกาสของความเสี่ยงจึงกำหนดไว้ที่ 1 ในกรณีที่เกิดความเสียหายนี้จะส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของบริษัท เอ อย่างรุนแรง	1	5	5

ตารางที่ 5.35 RBSC WORKSHEET หัวหน้าฝ่ายบัญชีและการเงิน (ต่อ)

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input checked="" type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย บัญชีและการเงิน <input type="radio"/> พนักงานฝ่าย _____												
ชื่อ - สกุล : _____								ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____				
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี								วันที่ประเมิน : ____ / ____ / ____				
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Internal Process	ประสิทธิ ภาพการ ตรวจสอบ	KPI-HACC-08	ส่งรายงานทางการเงินไม่ทันกำหนด	ครั้ง	0	0	R-HACC-05	ไม่มีการตรวจสอบข้อมูลทางการเงิน	การตรวจสอบไม่พบความผิดพลาดของข้อมูลทางการเงินจะส่งผลกระทบต่อประมาณต้นทุนที่ผิดพลาดหรือทำให้รายงานทางการเงินผิดก ผลทั้งหมดที่เกิดขึ้นจะสะท้อนถึงความไม่มีประสิทธิภาพในการตรวจสอบ ซึ่งเป็นเรื่องที่บริษัทยอมรับไม่ได้ที่จะให้เกิดขึ้นแต่ในช่วงปี 2544 - 2548 พบว่าบริษัท เอ ยังไม่เคยเกิดความเสี่ยงนี้ ดังนั้นค่าโอกาสความเสี่ยงจึงกำหนดไว้ที่ 1	1	5	5
		KPI-HACC-09	จำนวนครั้งการประมาณต้นทุนไม่ทันเวลา	ปี	NA	0						

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.35 RBSC WORKSHEET หัวหน้าฝ่ายบัญชีและการเงิน (ต่อ)

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input checked="" type="radio"/> หัวหน้าฝ่ายบัญชีและการเงิน <input type="radio"/> พนักงานฝ่าย												
ชื่อ - สกุล : _____								ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____				
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี								วันที่ประเมิน : ____/____/____				
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Learning and Growth	ความพร้อมของบุคลากร	KPI-HACC-10	ผลการประเมินความสามารถของพนักงานในบัญชีและการเงิน	%	NA	≥ 60	R-HACC-06	ผลการประเมินความสามารถของพนักงานในฝ่ายต่ำกว่าเกณฑ์ของบริษัท เอ กำหนด	ส่งผลให้พนักงานในฝ่ายไม่มีความพร้อมในช่วงปี 2544 – 2548 พบว่าผลการประเมินความสามารถของพนักงานในฝ่ายต่ำกว่าเกณฑ์ในปี 2546 ดังนั้นความน่าจะเป็นของโอกาสความเสี่ยงเท่ากับ 1/5 หรือ 0.2 การพิจารณาด้านผลกระทบจากความเสี่ยงในช่วงปี 2544 – 2548 พบว่าไม่รุนแรงถึงขั้นที่ทำให้บริษัทขาดทุน ดังนั้นกำหนดระดับความรุนแรงที่เป็นไปได้สูงสุดเท่ากับระดับ 3	1	3	3
	มีความปลอดภัย	KPI-HACC-11	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุในฝ่าย	ครั้ง	NA	0	R-HACC-07	หัวหน้าฝ่ายได้รับอันตราย	ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยในฝ่าย	1	5	5

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.36 RBSC WORKSHEET หัวหน้าฝ่ายพิจารณา

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input checked="" type="radio"/> หัวหน้าฝ่ายพิจารณา <input type="radio"/> พนักงานฝ่าย												
ชื่อ - สกุล : _____							ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____					
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							วันที่ประเมิน : ____/____/____					
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Financial	ควบคุม ความเสี่ยง	KPI- HLO-01	Loss Ratio	%	0.08	0.05	R-HLO- 01	เงินจ่ายตาม กรรมวิธี เพิ่มขึ้น	เงินจ่ายตามกรรมวิธีในปี 2544 มีค่า 69,000 บาท และในปี 2548 มีค่า 77 ล้านบาทซึ่งมีแนวโน้มสูงขึ้น ส่งผลให้บริษัทมีความเสี่ยงมากขึ้นและสามารถทำให้บริษัทประสบปัญหาขาดทุน	5	4	20
		KPI- HLO-02	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อค่าใช้จ่ายทั้งหมด	%	NA	6						
Customer	ความพึงพอใจของลูกค้า	KPI- HACC- 03	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายใน	%	NA	≥ 80						

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.36 RBSC WORKSHEET หัวหน้าฝ่ายพิจารณา (ต่อ)

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input checked="" type="radio"/> หัวหน้าฝ่ายพิจารณา <input type="radio"/> พนักงานฝ่าย												
ชื่อ - สกุล : _____								ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____				
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี								วันที่ประเมิน : ____/____/____				
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Customer	ความพึงพอใจของลูกค้า	KPI-HLO-04	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายนอก	%	NA	≥ 80	R-HLO-02	ลูกค้าไม่พอใจความไม่แน่นอนของการพิจารณา	ส่งผลกระทบต่อการสร้างความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งในปี 2544 - 2548 พบว่าฝ่ายประสบปัญหาลูกค้าไม่พอใจอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นค่าความน่าจะเป็นของโอกาสความเสี่ยงเท่ากับ 1.0 การพิจารณาด้านผลกระทบจากความเสียหาย พบว่า การที่ลูกค้าไม่พอใจบริษัทอย่างต่อเนื่องน่าจะมีส่วนที่ทำให้บริษัทขาดทุนมาอย่างต่อเนื่องในช่วงเวลาดังกล่าว	5	4	20
Internal Process	ประสิทธิภาพการตรวจติดตามภายใน	KPI-HLO-05	จำนวนการตรวจพบความผิดพลาด	ครั้ง	10	0						
	การบริหารที่มีประสิทธิภาพ	KPI-HLO-06	% การออกกรมธรรม์ทันเวลา	%	80	95	KPI-HLO-04					
			KPI-HLO-07	% การอนุมัติค่าสินไหมทันเวลา	%	80	95					

ตารางที่ 5.37 RBSC WORKSHEET หัวหน้าฝ่ายบุคคล

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input checked="" type="radio"/> หัวหน้าฝ่ายบุคคล <input type="radio"/> พนักงานฝ่าย												
ชื่อ - สกุล : _____								ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____				
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี								วันที่ประเมิน : ____/____/____				
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Financial	เพิ่มผลผลิตของพนักงาน	KPI-HHR-01	รายได้ต่อพนักงาน	%	NA	5	R-HHR-01	ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคารสถานที่สูงขึ้น	ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคารสถานที่ในปี 2544 มีค่า 8.4 ล้านบาท งบประมาณปี 2548 มีค่า 33 ล้านบาท ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจะส่งผลกระทบต่อการบริหารค่าใช้จ่ายของฝ่าย	5	4	20
	บริหารค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ	KPI-HHR-02	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อค่าใช้จ่ายทั้งหมด	%	NA	10						
Customer	ความพึงพอใจของลูกค้า	KPI-HHR-03	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายใน	%	NA	≥ 80						

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.37 RBSC WORKSHEET หัวหน้าฝ่ายบุคคล (ต่อ)

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input checked="" type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย <u>บุคคล</u> <input type="radio"/> พนักงานฝ่าย _____												
ชื่อ - สกุล : _____								ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____				
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี								วันที่ประเมิน : ____/____/____				
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Customer	ความพึงพอใจของลูกค้า	KPI-HHR-04	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายนอก	%	NA	≥ 80	R-HHR-02	ลูกค้าไม่พอใจเพิ่มขึ้น	ส่งผลกระทบต่อการสร้างความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งในปี 2544 - 2548 พบว่าฝ่ายประสบปัญหาลูกค้าไม่พอใจในช่วงปี 2545, 2546 และ 2547 ดังนั้นค่าความน่าจะเป็นของโอกาสความเสี่ยงเท่ากับ 0.6 การพิจารณาด้านผลกระทบจากความเสียหาย พบว่า การที่ลูกค้าไม่พอใจฝ่ายก็จะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของบริษัทที่ไม่ดี	3	4	12
Internal Process	คุณภาพการฝึกอบรม	KPI-HHR-05	จำนวนหลักสูตรใหม่	ครั้ง	1	2						
		KPI-HHR-06	คะแนนประเมินผลการจัดฝึกอบรม	%	50	80						

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.37 RMBSC WORKSHEET หัวหน้าฝ่ายบุคคล (ต่อ)

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input checked="" type="radio"/> หัวหน้าฝ่ายบุคคล <input type="radio"/> พนักงานฝ่าย												
ชื่อ - สกุล : _____							ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____					
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							วันที่ประเมิน : ____ / ____ / ____					
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Internal Process	สรรหา ทันเวลา	KPI- HHR-07	จำนวนครั้งที่ไม่สามารถหาพนักงานที่มีคุณสมบัติตามกำหนดได้ทันเวลา	%	5	0	R-HHR-03	Turn Over Rate ของตำแหน่งสำคัญเกิน 2 %	ค่า Turn Over Rate ที่ 2 % คิดเป็นหัวหน้าฝ่ายลาออก 1 ใน 3 ซึ่งส่งผลให้สรรหาไม่ทันเพราะตำแหน่งระดับหัวหน้าฝ่ายสำหรับบริษัท เอ ถือเป็นเรื่องยากที่จะหาได้ทันในเวลาอันสั้น	2	1	2

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.37 RBSC WORKSHEET หัวหน้าฝ่ายบุคคล (ต่อ)

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input checked="" type="radio"/> หัวหน้าฝ่ายบุคคล <input type="radio"/> พนักงานฝ่าย												
ชื่อ - สกุล : _____								ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____				
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี								วันที่ประเมิน : ____ / ____ / ____				
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Learning and Growth	ความพร้อมของบุคลากร	KPI-HHR-08	ผลการประเมินความสามารถของพนักงานในฝ่ายบุคคล	%	NA	≥ 60	R-HHR-04	ผลการประเมินความสามารถของพนักงานในฝ่ายต่ำกว่าเกณฑ์ที่บริษัท กำหนด	ส่งผลให้พนักงานในฝ่ายไม่มีความพร้อมในช่วงปี 2544 - 2548 พบว่าผลการประเมินความสารถของพนักงานในฝ่ายต่ำกว่าเกณฑ์ในปี 2547 ดังนั้นความน่าจะเป็นของโอกาสความเสี่ยงเท่ากับ 1/5 หรือ 0.2 การพิจารณาด้านผลกระทบจากความเสี่ยงในช่วงปี 2544 - 2548 พบว่าไม่รุนแรงถึงขั้นที่ทำให้บริษัทขาดทุน ดังนั้นกำหนดระดับความรุนแรงที่เป็นไปได้สูงสุดเท่ากับระดับ 3	1	3	3
	มีความปลอดภัย	KPI-HHR-09	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุในฝ่าย	ครั้ง	NA	0	R-HHR-05	หัวหน้าฝ่ายได้รับอันตราย	ส่งผลกระทบต่อชีวิตหัวหน้าฝ่ายบุคคล	5	1	5

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.38 RBSC WORKSHEET เทคโนโลยีสารสนเทศ

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input checked="" type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย เทคโนโลยีสารสนเทศ <input type="radio"/> พนักงานฝ่าย _____												
ชื่อ - สกุล : _____							ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____					
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							วันที่ประเมิน : ____ / ____ / ____					
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Financial	บริหารค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ	KPI-HIT-01	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อค่าใช้จ่ายทั้งหมด	%	NA	10 %	R-HIT-01	ค่าธรรมเนียมบำรุงสูงขึ้น	ค่าใช้จ่ายคอมพิวเตอร์มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2544 จนถึงปี 2548 ที่มีค่าใช้จ่ายคอมพิวเตอร์ 16 ล้านบาท	5	4	20
		KPI-HIT-02	มูลค่าความเสียหายจากการใช้งานระบบ IT	%	NA	5	R-HIT-02	ค่าใช้จ่ายคอมพิวเตอร์สูงขึ้น	ค่าใช้จ่ายคอมพิวเตอร์มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2544 จนถึงปี 2548 ที่มีค่าใช้จ่ายคอมพิวเตอร์ 19 ล้านบาท	5	4	20
Customer	ความพึงพอใจของลูกค้า	KPI-HIT-03	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายใน	%	NA	≥ 80						

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.38 RBSC WORKSHEET เทคโนโลยีสารสนเทศ (ต่อ)

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input checked="" type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย_เทคโนโลยีสารสนเทศ_ <input type="radio"/> พนักงานฝ่าย_____												
ชื่อ - สกุล : _____								ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____				
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี								วันที่ประเมิน : ____/____/____				
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Customer	ความพึงพอใจของลูกค้า	KPI-HIT-04	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายนอก	%	NA	≥ 80	R-HIT-02	ลูกค้าไม่พอใจเพิ่มขึ้น	ในปี 2544 – 2548 พบว่าฝ่ายประสบปัญหาลูกค้าไม่พอใจในช่วงปี 2546 และ 2547 ดังนั้นค่าความน่าจะเป็นของโอกาสความเสี่ยงเท่ากับ 0.4 การที่ลูกค้าไม่พอใจฝ่ายก็จะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของบริษัทที่ไม่ดี	2	4	8
Internal Process	การบริการที่มีประสิทธิภาพ	KPI-HIT-05	จำนวนครั้งที่ระบบ IT เกิดการขัดข้อง	ครั้ง	2	0	R-HIT-03	พัฒนาโปรแกรมไม่ได้	ส่งผลให้บริษัทอยู่ในสภาพที่ไม่พร้อมต่อการให้บริการลูกค้า	2	3	6
		KPI-HIT-06	จำนวนโครงการที่ปรับปรุงงานด้าน IT	%	1	2	R-HIT-04					
		KPI-HIT-07	สัดส่วนการพัฒนาโปรแกรมทันเวลา	%	NA	100						

ตารางที่ 5.38 RBSC WORKSHEET เทคโนโลยีสารสนเทศ (ต่อ)

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input checked="" type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย_เทคโนโลยีสารสนเทศ <input type="radio"/> พนักงานฝ่าย_____												
ชื่อ - สกุล : _____								ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____				
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี								วันที่ประเมิน : ____/____/____				
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Learning and Growth	ความพร้อมของบุคลากร	KPI-HIT-08	ผลการประเมินความสามารถของพนักงานในฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	%	NA	≥ 60	KRI-HIT-06	ผลการประเมินความสามารถของพนักงานในฝ่ายโดยเฉลี่ยต่ำกว่า 50	พนักงานมีความพร้อมต่ำ นอกจากความเสี่ยงด้านบุคลากรแล้วจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพการบริการต่อฝ่ายอื่นและลูกค้า	2	4	8
	มีความปลอดภัย	KPI-HIT-09	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุในฝ่าย	ครั้ง	NA	0	KRI-HIT-07	หัวหน้าฝ่ายได้รับอันตราย	ส่งผลกระทบต่อชีวิตหัวหน้าฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	5	1	5

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.39 RBSC WORKSHEET พนักงานธุรการ

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย _____ <input checked="" type="radio"/> พนักงานฝ่าย _____ ธุรการ _____												
ชื่อ - สกุล : _____								ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____				
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี								วันที่ประเมิน : ____ / ____ / ____				
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Financial	ควบคุมค่าใช้จ่ายในกระบวนการทำงาน	KPI-PAD-01	มูลค่าความเสียหายต่อเงินเดือนพนักงาน	%	NA	2		จัดซื้ออุปกรณ์ในสำนักงานผิดพลาด	สูญเสียงบประมาณโดยเปล่าประโยชน์	1	4	4
Customer	ความพึงพอใจของผู้มาติดต่อในฝ่าย	KPI-PAD-02	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายใน	%	NA	≥ 80	R-PAD-01					
		KPI-PAD-03	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายนอก	%	NA	≥ 80						

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.39 RBSC WORKSHEET พนักงานธุรการ (ต่อ)

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย _____ <input checked="" type="radio"/> พนักงานฝ่าย _____												
ชื่อ - สกุล : _____								ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____				
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี								วันที่ประเมิน : ____ / ____ / ____				
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Internal Process	ปฏิบัติงานถูกต้องแม่นยำทันเวลา	KPI-PAD-04	จำนวนครั้งของการรับส่งเอกสารผิดพลาด	ครั้ง	NA	0						
		KPI-PAD-05	งานที่ทำไม่ทันตามกำหนด	%	NA	0						
Learning and Growth	ความพร้อมของบุคลากร	KPI-PAD-06	ผลการประเมินความสามารถของพนักงานธุรการ	%	NA	≥ 60	R-PAD-02	พนักงานได้รับอันตราย	ส่งผลกระทบต่อชีวิตพนักงานธุรการ	5	1	5
	มีความปลอดภัย	KPI-PAD-07	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุ	ครั้ง	NA	0						

ตารางที่ 5.40 RMBS WORKSHEET พนักงานคณิตศาสตร์ประกันภัย

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย _____ <input checked="" type="radio"/> พนักงานฝ่าย _____ นักคณิตศาสตร์ประกันภัย _____												
ชื่อ - สกุล : _____								ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____				
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี								วันที่ประเมิน : ____ / ____ / ____				
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Financial	ควบคุมความเสียหายจากการออกแบบผลิตภัณฑ์	KPI-PACT-01	มูลค่าความเสียหายต่อเงินเดือนพนักงาน	%	NA	2	R-PACT-01	กำหนดอัตราเบี้ยประกันโดยไม่ได้ได้รับความเห็นชอบของรัฐ	บริษัทมีความผิดตามกฎหมาย ซึ่งมีโทษปรับ 1 แสนบาท	2	1	2
Customer	ความพึงพอใจของผู้มาติดต่อในฝ่าย	KPI-PACT-02	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายใน	%	NA	≥ 80						

ศูนย์วิจัยทรัพย์สิน
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.40 RBSC WORKSHEET พนักงานคณิตศาสตร์ประกันภัย (ต่อ)

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย _____ <input checked="" type="radio"/> พนักงานฝ่าย_นักคณิตศาสตร์ประกันภัย_												
ชื่อ - สกุล : _____								ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____				
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี								วันที่ประเมิน : ____/____/____				
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Customer	ความพึงพอใจของผู้มาติดต่อในฝ่าย	KPI-PACT-03	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายนอก	%	NA	≥ 80						
Internal Process	คุณภาพกรรมวิธี	KPI-PACT-04	กรรมวิธีที่ไม่สามารถออกได้	%	NA	0	R-PACT-03	ออกแบบกรรมวิธีแตกต่างจากที่รัฐกำหนด	บริษัทมีความผิดตามกฎหมาย	2	1	2
		KPI-PACT-05	จำนวนชั้นตอนที่ผิดพลาดเนื่องจากการออกแบบต่อแบบกรรมวิธี	ชั้นตอนที่แบบกรรมวิธี	NA	0	R-PACT-04	ระบุจำนวนเงินเป็นเงินตราต่างประเทศ	บริษัทมีความผิดตามกฎหมาย	2	1	2

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.40 RBSC WORKSHEET พนักงานคณิตศาสตร์ประกันภัย (ต่อ)

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย _____ <input checked="" type="radio"/> พนักงานฝ่าย _____ นักคณิตศาสตร์ประกันภัย _____												
ชื่อ - สกุล : _____								ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____				
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี								วันที่ประเมิน : ____ / ____ / ____				
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Learning and Growth	ความพร้อมของบุคลากร	KPI-PACT-06	ผลการประเมินความสามารถของพนักงานคณิตศาสตร์ประกันภัย	%	NA	≥ 60						
	มีความปลอดภัย	KPI-PACT-07	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุ	ครั้ง	NA	0	KRI-PACT-06	พนักงานได้รับอันตราย	ส่งผลกระทบต่อชีวิตพนักงานคณิตศาสตร์ประกันภัย	5	1	5

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.41 RMBSC WORKSHEET พนักงานกฎหมาย

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย _____ <input checked="" type="radio"/> พนักงานฝ่าย _____ กฎหมาย _____												
ชื่อ - สกุล : _____								ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____				
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี								วันที่ประเมิน : ____/____/____				
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Financial	ควบคุมค่าใช้จ่ายจากการผิดกฎหมาย	KPI-PLA-01	มูลค่าความเสียหายต่อเงินเดือนพนักงาน	%	NA	2		ไม่ติดตามกฎหมายที่ออกใหม่ในระหว่างปี	ทำให้บริษัทมีโอกาสที่จะทำผิดกฎหมายโดยไม่รู้ตัว	3	3	9
Customer	ความพึงพอใจของลูกค้า	KPI-PLA-02	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายใน	%	NA	≥ 80	R-PLA-01					
		KPI-PLA-03	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายนอก	%	NA	≥ 80						

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.41 RBSC WORKSHEET พนักงานกฎหมาย (ต่อ)

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย _____ <input checked="" type="radio"/> พนักงานฝ่าย _____ กฎหมาย _____												
ชื่อ - สกุล : _____							ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____					
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							วันที่ประเมิน : ____ / ____ / ____					
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	KRI	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Internal Process	คุณภาพ กรรมวิธี	KPI-PLA-04	จำนวนคดีความที่แพ้	ครั้ง	NA	0	R-PLA-02	ในระหว่างปีบริษัทแพ้คดี	เสียค่าปรับโดยเฉลี่ยตั้งแต่ 1 แสนบาทขึ้นไป	2	1	2
		KPI-PLA-05	จำนวนครั้งที่ดำเนินการไม่ตรงข้อกฎหมาย	ครั้ง	NA	0						
Learning and Growth	ความพร้อมของบุคลากร	KPI-PAD-06	ผลการประเมินความสามารถของพนักงานกฎหมาย	%	NA	≥ 60						
	มีความปลอดภัย	KPI-PAD-07	จำนวนครั้งที่การเกิดอุบัติเหตุ	ครั้ง	NA	0	R-PLA-03	พนักงานได้รับอันตราย	ส่งผลกระทบต่อชีวิตพนักงานกฎหมาย	5	1	5

ตารางที่ 5.42 RBSC WORKSHEET พนักงานฝ่ายขาย

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย _____ <input checked="" type="radio"/> พนักงานฝ่าย _____ ขาย _____												
ชื่อ - สกุล : _____								ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____				
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี								วันที่ประเมิน : ____/____/____				
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Financial	เพิ่มความสามารถในการทำอะไร	KPI-PAG-01	เบี่ยงประกันภัยรับสุทธิ	ล้านบาท	NA	1	R-PAG-01	พนักงานขายไม่บรรลุเป้าการขาย	ส่งผลกระทบต่อแรงต่อการเพิ่มความสามารถในการทำกำไรของบริษัท โดยผลกระทบต่อประมาณ 40-60 ล้านบาท	4	5	20
	ลดความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน	KPI-PAG-02	มูลค่าความเสียหายต่อเงินเดือนพนักงาน	%	NA	2	R-PAG-02	พนักงานแอบเอาเงินลูกค้าไปหมุนก่อนในช่วงผ่อนผัน 30 วัน	ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของลูกค้า ทำให้มีโอกาสที่จะสูญเสียลูกค้าสูง	3	4	12
Customer	ความพึงพอใจของลูกค้า	KPI-PAG-03	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายใน	%	NA	≥ 80						

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.42 RMBSC WORKSHEET พนักงานฝ่ายขาย (ต่อ)

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย _____ <input checked="" type="radio"/> พนักงานฝ่าย _____ ขาย _____												
ชื่อ - สกุล : _____								ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____				
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี								วันที่ประเมิน : ____ / ____ / ____				
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Customer		KPI-PAG-04	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายนอก	%	NA	IV 80	R-PAG-03	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายนอกต่ำกว่า 50 %	แสดงให้เห็นว่าลูกค้าของบริษัทไม่พอใจ การบริการของพนักงานฝ่ายขาย ซึ่งเป็นส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของฝ่ายและบริษัท	3	1	3
Internal Process	บริการอย่างมีประสิทธิภาพ	KPI-PAG-05	อัตราความยั่งยืนกิจกรรมต่อพนักงานขาย	%	NA	90	R-PAG-04	สรรหาตัวแทนไม่ได้	ส่งผลกระทบต่อแรงต่อการเพิ่มความสามารถในการทำกำไรของ	5	4	20
		KPI-PAG-06	ความผิดพลาดจากการบริการหลังการขาย	ครั้ง	NA	0	R-PAG-05	ในระหว่างปีมีพนักงานขายของบริษัททอดทิ้งลูกค้า	ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์การบริการของบริษัท ทำให้ลูกค้าไม่พอใจ และมีโอกาสสูงที่จะสูญเสียลูกค้า	2	4	8

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.42 RBSC WORKSHEET พนักงานฝ่ายขาย (ต่อ)

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย _____ <input checked="" type="radio"/> พนักงานฝ่าย _____ ขาย _____												
ชื่อ - สกุล : _____								ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____				
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี								วันที่ประเมิน : ____ / ____ / ____				
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	KRI	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Learning and Growth	ความพร้อมของบุคลากร	KPI-PAG-07	ผลการประเมินความสามารถของพนักงานในฝ่ายขาย	%	NA	≥ 60	R-PAG-06	ผลการประเมินความสามารถของพนักงานต่ำกว่า 50	พนักงานมีความพร้อมต่ำ นอกจากความเสี่ยงด้านบุคลากรแล้วยังจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพการบริการต่อฝ่ายอื่นและลูกค้า	2	4	8
	มีความปลอดภัย	KPI-PAG-08	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุ	ครั้ง	NA	0	R-PAG-07	พนักงานได้รับอันตราย	ส่งผลกระทบต่อชีวิตพนักงานฝ่ายขาย	5	2	10

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.43 RBSC WORKSHEET พนักงานฝ่ายการตลาด

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย _____ <input checked="" type="radio"/> พนักงานฝ่าย <u>การตลาด</u>												
ชื่อ - สกุล : _____							ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____					
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							วันที่ประเมิน : ____ / ____ / ____					
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Financial	เพิ่มความสามารถในการทำอะไร	KPI-PMA-01	เบี้ยประกันภัยปีแรก	ล้านบาท	NA	1	R-PMA-01	พนักงานการตลาดไม่บรรลุเป้าหมาย	ส่งผลกระทบต่อแรงต่อการเพิ่มความสามารถในการทำอะไร โดยผลกระทบประมาณ 40-60 ล้านบาท	5	4	20
	ลดความเสียหายจากการปฏิบัติงาน	KPI-PMA-02	มูลค่าความเสียหายต่อเงินเดือนพนักงาน	%	NA	2	R-PMA-02	เมื่อครบปีพนักงานหารายชื่อลูกค้าใหม่ไม่ได้	ส่งผลให้บริษัทสูญเสียโอกาสที่จะได้ลูกค้าใหม่	3	3	9
Customer	ความพึงพอใจของผู้มาติดต่อในฝ่าย	KPI-PMA-03	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายใน	%	NA	≥ 80						

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.43 RMBSC WORKSHEET พนักงานฝ่ายการตลาด (ต่อ)

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย _____ <input checked="" type="radio"/> พนักงานฝ่าย _____ การตลาด _____												
ชื่อ - สกุล : _____							ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____					
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							วันที่ประเมิน : ____ / ____ / ____					
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Customer		KPI-PMA-04	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายนอก	%	NA	≥ 80	R-PMA-04	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายนอกต่ำกว่า 50 %	แสดงให้เห็นว่าลูกค้าของบริษัทไม่พอใจการบริการของพนักงานฝ่ายการตลาด ซึ่งเป็นส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของฝ่ายและบริษัท	3	1	3
Internal Process	บริการอย่างมีประสิทธิภาพ	KPI-PMA-05	ความผิดพลาดจากการบริการทางโทรศัพท์	ครั้ง	NA	0	R-PMA-05	ในระหว่างปีมีพนักงานการตลาดไม่แจ้งข้อมูลบริษัทให้ลูกค้า	ส่งผลให้ลูกค้าขาดโอกาสสิทธิต่างๆของบริษัท	2	3	6
		KPI-PMA-06	% การโทรไปหาลูกค้าแล้วลูกค้าตัดสินใจทำประกันชีวิต	%	NA	30						

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.43 RBSC WORKSHEET พนักงานฝ่ายการตลาด (ต่อ)

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย _____ <input checked="" type="radio"/> พนักงานฝ่าย _____ การตลาด _____												
ชื่อ - สกุล : _____							ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____					
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							วันที่ประเมิน : ____/____/____					
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Learning and Growth	ความพร้อมของบุคลากร	KPI-PMA-07	ผลการประเมินความสามารถของพนักงานในฝ่ายการตลาด	%	NA	IV 60	R-PMA-07	ผลการประเมินความสามารถของพนักงานต่ำกว่า 50 %	พนักงานมีความพร้อมต่ำ นอกจากความเสี่ยงด้านบุคลากรแล้วจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพการบริการต่อฝ่ายอื่นและลูกค้า	2	2	4
	มีความปลอดภัย	KPI-PMA-08	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุ	ครั้ง	NA	0	R-PMA-08	พนักงานได้รับอันตราย	ส่งผลกระทบต่อชีวิตพนักงานฝ่ายการตลาด	5	1	5

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.44 RBSC WORKSHEET พนักงานฝ่ายบัญชีและการเงิน

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย _____ <input checked="" type="radio"/> พนักงานฝ่าย _____ บัญชีและการเงิน _____												
ชื่อ - สกุล : _____								ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____				
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี								วันที่ประเมิน : ____ / ____ / ____				
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Financial	ลดความเสี่ยงหายจากการปฏิบัติงาน	KPI-PACC-01	มูลค่าความเสียหายต่อเงินเดือนพนักงาน	%	NA	2						
Customer	ความพึงพอใจของผู้มาติดต่อในฝ่าย	KPI-PACC-02	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายใน	%	NA	≥ 80	R-PACC-01	นำเงินสดไปเก็บนอกบริษัท	ทำให้บริษัทมีความผิดตามพระราชบัญญัติประกันชีวิต พ.ศ. 2535	4	1	4
		KPI-PACC-03	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายนอก	%	NA	≥ 80						

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.44 RBSC WORKSHEET พนักงานฝ่ายบัญชีและการเงิน (ต่อ)

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย _____ <input checked="" type="radio"/> พนักงานฝ่าย _____ บัญชีและการเงิน _____												
ชื่อ - สกุล : _____								ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____				
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี								วันที่ประเมิน : ____ / ____ / ____				
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Internal Process	ปฏิบัติงานถูกต้องแม่นยำทันเวลา	KPI-PACC-04	% รายการบัญชีบุคคลที่ปิดทันกำหนดต่อรายการบัญชีทั้งหมด	%	NA	95	R-PACC-02	พนักงานไม่บันทึกรายการบัญชี	ส่งผลกระทบต่อความต้องการของข้อมูลรายงานทางการเงินของบริษัท ซึ่งมีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของบริษัท	4	1	4
		KPI-PACC-05	จำนวนครั้งที่รับหรือจ่ายเงินผิดพลาด	จำนวนครั้ง	NA	1	R-PACC-03	จ่ายเงินหรือทรัพย์สินให้กับพนักงาน นอกเหนือจากค่าจ้างที่ต้องจ่ายตามปกติ	ทำให้บริษัทมีความผิดตามพระราชบัญญัติประกันชีวิต พ.ศ. 2535 ซึ่งนอกจากนี้ยังสร้างชื่อเสียงที่ไม่ดีต่อบริษัท และฝ่ายบัญชีและการเงิน อีกทั้งทำให้ลูกค้าเกิดความไม่มั่นใจในบริษัท	4	1	4

ศูนย์วิจัยทรัพย์สิน
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.44 RMBSC WORKSHEET พนักงานฝ่ายบัญชีและการเงิน (ต่อ)

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย _____ <input checked="" type="radio"/> พนักงานฝ่าย _____ บัญชีและการเงิน _____												
ชื่อ - สกุล : _____							ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____					
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							วันที่ประเมิน : ____ / ____ / ____					
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Learning and Growth	ความพร้อมของบุคลากร	KPI-PACC-06	ผลการประเมินความสามารถของพนักงานในฝ่ายบัญชีและการเงิน	%	NA	≥ 60	KRI-PACC-06	พนักงานได้รับอันตราย	ส่งผลกระทบต่อชีวิตพนักงานฝ่ายบัญชีและการเงิน	5	1	5
	มีความปลอดภัย	KPI-PACC-07	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุ	ครั้ง	NA	0						

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.45 RBSC WORKSHEET พนักงานฝ่ายพิจารณา

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย _____ <input checked="" type="radio"/> พนักงานฝ่าย _____ พิจารณา _____												
ชื่อ - สกุล : _____								ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____				
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี								วันที่ประเมิน : ____/____/____				
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Financial	ลดความเสียหายจากการปฏิบัติงาน	KPI-PLO-01	มูลค่าความเสียหายต่อเงินเดือนพนักงาน	%	NA	2						
Customer	ความพึงพอใจของผู้มาติดต่อในฝ่าย	KPI-PLO-02	คะแนนความพึงพอใจของพนักงานในบริษัท	%	NA	≥ 80	R-PLO-01	พนักงานเลือกเงื่อนไขในการพิจารณาผิด	ทำให้บริษัทต้องสูญเสียเงินเกินความจำเป็น แต่ก็ไม่ทำให้บริษัทขาดทุน	2	3	6
		KPI-PLO-03	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายนอก	%	NA	≥ 80						

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.45 RBSC WORKSHEET พนักงานฝ่ายพิจารณา (ต่อ)

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย _____ <input checked="" type="radio"/> พนักงานฝ่ายพิจารณา _____												
ชื่อ - สกุล : _____								ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____				
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี								วันที่ประเมิน : ____ / ____ / ____				
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Internal Process	ปฏิบัติงานถูกต้องแม่นยำทันเวลา	KPI-PLO-04	งานที่ทำไม่ทันตามกำหนด	%	NA	95	R-PLO-02	พนักงานทำหลักฐานถูกคำเสียหาย	ส่งผลให้ถูกคำไม่พอใจต่อการบริการ	2	3	6
		KPI-PLO-05	จำนวนครั้งความผิดพลาด	จำนวนครั้ง	NA	1						
Learning and Growth	พัฒนาศักยภาพในการทำงาน	KPI-PLO-06	ผลการประเมินความสามารถของพนักงานในฝ่ายพิจารณา	%	NA	≥ 60	R-PLO-03	พนักงานทำกรรมธรรม์เสียหาย	ส่งผลให้ถูกคำไม่พอใจต่อการบริการ	1	3	3
	มีความปลอดภัย	KPI-PLO-07	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุ	ครั้ง	NA	0	R-PLO-04	พนักงานได้รับอันตราย	ส่งผลกระทบต่อชีวิตพนักงานฝ่ายพิจารณา	5	1	5

ศูนย์วิทยุโทรพยากรณ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.46 RBSC WORKSHEET พนักงานฝ่ายบุคคล

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย _____ <input checked="" type="radio"/> พนักงานฝ่ายบุคคล _____												
ชื่อ - สกุล : _____							ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____					
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							วันที่ประเมิน : ____ / ____ / ____					
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Financial	ลดความเสียหายจากการปฏิบัติงาน	KPI-PHR-01	มูลค่าความเสียหายต่อเงินเดือนพนักงาน	%	NA	2	RI-PHR-01	คัดเลือกบุคลากรไม่ตรงตามคุณสมบัติ	ทำให้บริษัทได้พนักงานไม่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงและสูญเสียโอกาสที่จะได้พนักงานที่ดี	2	4	8
Customer	ความพึงพอใจของผู้มาติดต่อในฝ่าย	KPI-PHR-02	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายใน	%	NA	≥ 80						
		KPI-PHR-03	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายนอก	%	NA	≥ 80						

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.46 RBSC WORKSHEET พนักงานฝ่ายบุคคล (ต่อ)

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย _____ <input checked="" type="radio"/> พนักงานฝ่ายบุคคล _____												
ชื่อ - สกุล : _____							ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____					
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							วันที่ประเมิน : ____ / ____ / ____					
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Internal Process	ปฏิบัติงานถูกต้องแม่นยำทันเวลา	KPI-PHR-04	งานที่ทำไม่ทันตามกำหนด	%	NA	95	KRI-PHR-02	ไม่ส่งผลการประเมินให้กับพนักงาน	ส่งผลให้พนักงานไม่ทราบผลการประเมินและไม่สามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาปรับปรุงได้	1	3	3
		KPI-PHR-05	จำนวนครั้งความผิดพลาด	ครั้ง	NA	1	KRI-PHR-03	อุปกรณ์ในห้องอบรมไม่พร้อมทำงาน	ไม่สามารถเปิดการอบรมได้ทันกำหนด	2	4	8
Learning and Growth	พัฒนาศักยภาพในการทำงาน	KPI-PHR-06	ผลการประเมินความสามารถของพนักงานในฝ่ายบุคคล	%	NA	≥ 60	KRI-PHR-04	พนักงานได้รับอันตราย	ส่งผลกระทบต่อชีวิตพนักงานฝ่ายบุคคล	5	1	5
	มีความปลอดภัย	KPI-PHR-07	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุ	ครั้ง	NA	0	KRI-PHR-05					

ตารางที่ 5.47 RBSC WORKSHEET พนักงานฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย _____ <input checked="" type="radio"/> พนักงานฝ่าย เทคโนโลยีสารสนเทศ _____												
ชื่อ - สกุล : _____							ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____					
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							วันที่ประเมิน : ____ / ____ / ____					
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Financial	ลดความเสียหายจากการปฏิบัติงาน	KPI-PIT-01	มูลค่าความเสียหายต่อเงินเดือนพนักงาน	%	NA	2						
Customer	ความพึงพอใจของผู้มาติดต่อในฝ่าย	KPI-PIT-02	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายใน	%	NA	≥ 80	R-PIT-01	ความผิดพลาดจากการซ่อม	ส่งผลให้อุปกรณ์ของฝ่ายอื่นที่ถูกพนักงานซ่อมเกิดความเสียหาย ซึ่งคิดเป็นมูลค่าเฉลี่ยต่อครั้งประมาณ 10,000 – 100,000 บาท	2	2	4
		KPI-PIT-03	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายนอก	%	NA	≥ 80						

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.47 RBSC WORKSHEET พนักงานฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (ต่อ)

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย _____ <input checked="" type="radio"/> พนักงานฝ่าย เทคโนโลยีสารสนเทศ												
ชื่อ - สกุล : _____							ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____					
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							วันที่ประเมิน : ____ / ____ / ____					
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง		L*C
										L	C	
Internal Process	ปฏิบัติงานถูกต้องแม่นยำทันเวลา	KPI-PIT-04	งานที่ทำไม่ทันตามกำหนด	%	NA	95	R-PIT-02	ไม่มีการตรวจสอบอุปกรณ์ในสำนักงาน	ทำให้พนักงานอยู่ในภาวะความเสี่ยงที่จะได้รับอันตรายจากการใช้งาน	3	2	6
		KPI-PIT-05	จำนวนครั้งความผิดพลาด	ครั้ง	NA	1						
Learning and Growth	พัฒนาศักยภาพในการทำงาน	KPI-PIT-06	ผลการประเมินความสามารถของพนักงานในฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	%	NA	≥ 60	R-PIT-03	พนักงานได้รับอันตราย	ส่งผลกระทบต่อชีวิตพนักงานฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	5	1	5
		KPI-PIT-07	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุ	ครั้ง	NA	0	KRI-PIT-04					

5.4.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation) จากขั้นตอนการวิเคราะห์ ความเสี่ยงนำค่าผลคูณของโอกาสความเสี่ยงกับความรุนแรงมาจัดเรียงระดับโดยค่าผลคูณของ โอกาสกับความรุนแรงอยู่ในช่วง 16 -25 คือความเสี่ยงระดับรุนแรง ค่าผลคูณของโอกาสกับความ รุนแรงอยู่ในช่วง 10 – 15 คือความเสี่ยงระดับสูง ค่าผลคูณของโอกาสกับความรุนแรงอยู่ในช่วง 4 – 9 คือความเสี่ยงระดับปานกลาง และค่าผลคูณของโอกาสกับความรุนแรงอยู่ในช่วง 1 – 3 คือความเสี่ยงระดับต่ำ ซึ่งการประเมินความเสี่ยงนั้นจะนำค่าผลคูณมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ใน การยอมรับ ซึ่งในบริษัท เอ ยังไม่มีการกำหนดระดับที่ยอมรับได้อย่างเป็นทางการ ดังนั้นผู้วิจัยจึง ทำการสอบถามผู้บริหารจึงได้ข้อสรุปเบื้องต้นว่าจะยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ ในขณะที่ความ เสี่ยงระดับอื่นจะต้องหาแนวทางจัดการต่อไป

ตารางที่ 5.48 เกณฑ์ประเมินความเสี่ยง

ค่า LxC	ระดับความเสี่ยง
16-25	E
10-15	H
4-9	M
1-3	L

ในการวิจัยนี้จะนำความเสี่ยงที่สำคัญระดับรุนแรงมาทำการวิเคราะห์หาแผน จัดการความเสี่ยงต่อ ซึ่งผลสรุปจากความเสี่ยงระดับความรุนแรงที่ได้จากการวิเคราะห์ความเสี่ยง ดังตารางที่ 5.49

ตารางที่ 5.49 ความเสี่ยงระดับรุนแรงของบริษัท เอ

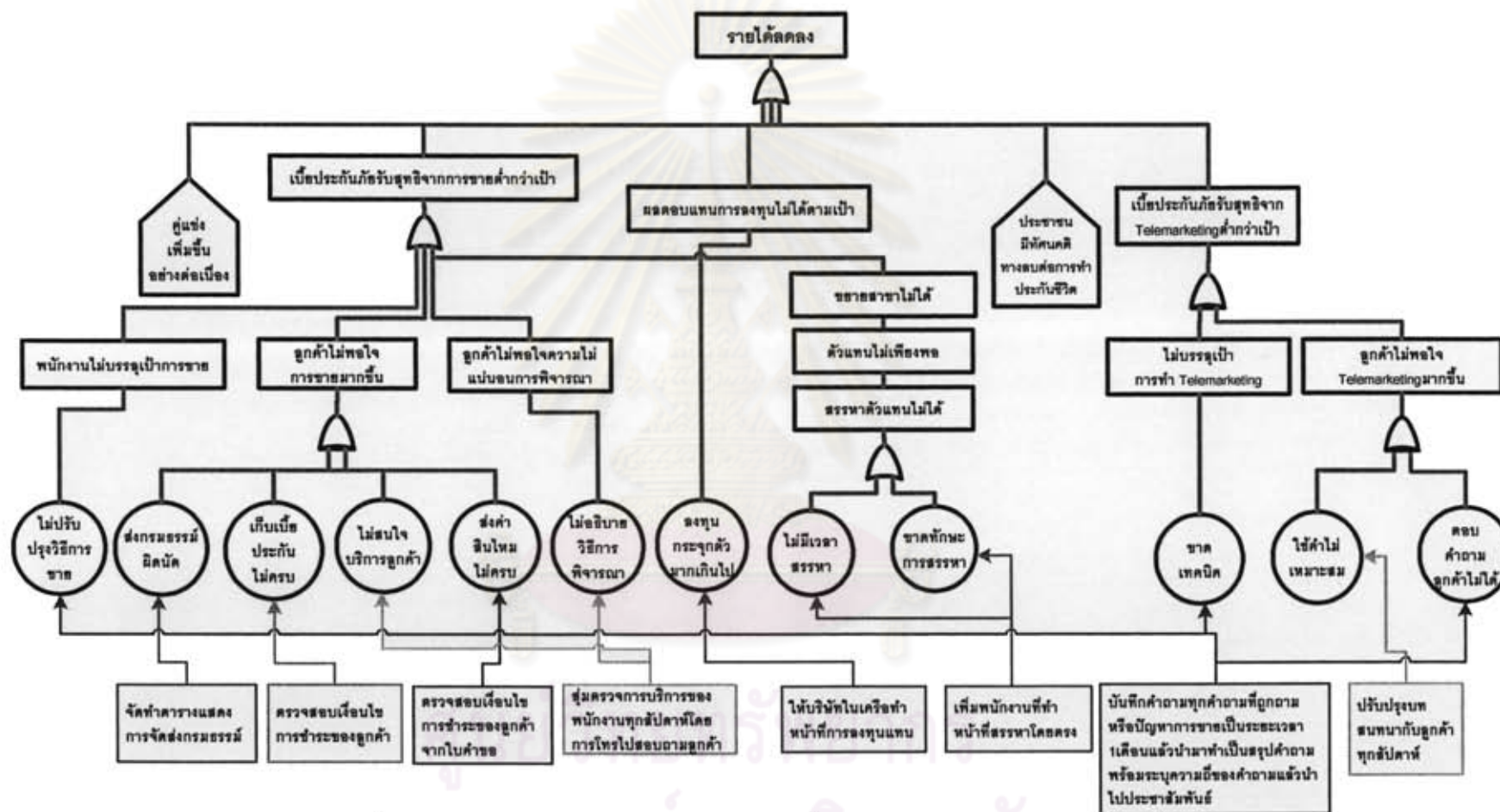
CODE	ความเสี่ยง	ระดับ
R-CEO-01	คู่แข่งเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	E
R-CEO-02	รายได้ลดลง	E
R-CEO-03	ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น	E
R-CEO-04	ความต้องการลูกค้าเปลี่ยนแปลง	E
R-HAG-01	เบี้ยประกันภัยรับสุทธิไม่ได้ตามเป้า	E
R-HAG-02	ค่าใช้จ่ายตัวแทนสูงขึ้น	E
R-HAG-03	ลูกค้าไม่พอใจการขายมากขึ้น	E

ตารางที่ 5.49 ความเสี่ยงระดับรุนแรงของบริษัท เอ (ต่อ)

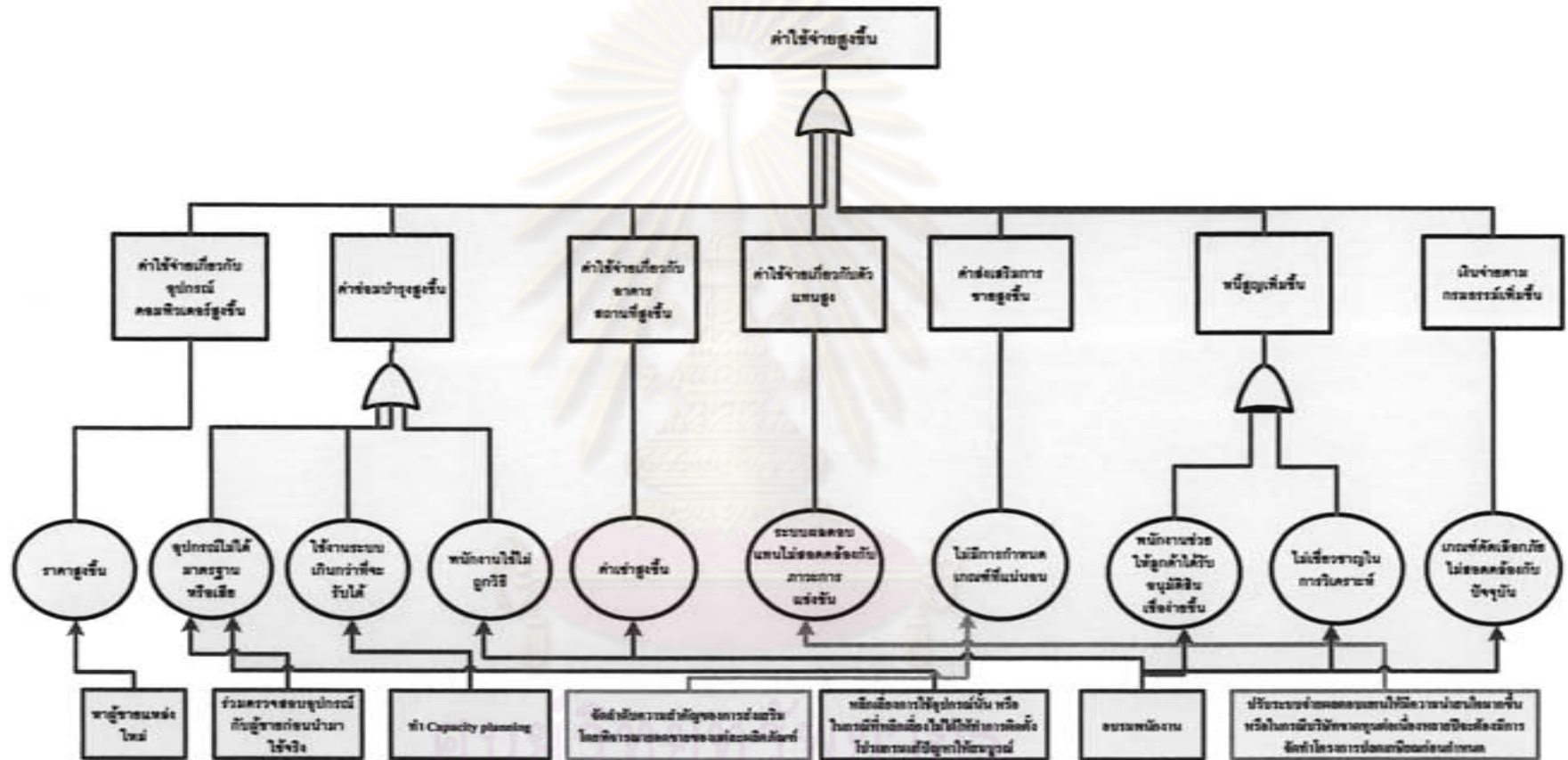
CODE	ความเสี่ยง	ระดับ
R-HMA-01	เบี้ยประกันภัยรับสุทธิไม่ได้ตามเป้า	E
R-HMA-02	ค่าส่งเสริมการขายสูงขึ้น	E
R-HMA-03	ขยายสาขาไม่ได้	E
R-HMA-04	ลูกค้าไม่พอใจการทำ Telemarketing มากขึ้น	E
R-HACC-01	ผลตอบแทนจากการลงทุนไม่ได้ตามเป้า	E
R-HLO-01	เงินจ่ายตามกรรมธรรม์เพิ่มขึ้น	E
R-HLO-02	ลูกค้าไม่พอใจความไม่แน่นอนของการพิจารณา	E
R-HHR-01	ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคารสถานที่สูงขึ้น	E
R-HIT-01	ค่าซ่อมบำรุงสูงขึ้น	E
R-HIT-02	ค่าใช้จ่ายคอมพิวเตอร์สูงขึ้น	E
R-PAG-01	พนักงานขายไม่บรรลุเป้าการขาย	E
R-PAG-04	สรรหาตัวแทนไม่ได้	E
R-PMA-01	พนักงานการตลาดไม่บรรลุเป้าการขาย	E

5.4.5 การปฏิบัติต่อความเสี่ยง (Risk Treatment) เป็นขั้นตอนกำหนดแนวทางที่เหมาะสมเพื่อจัดการและลดความเสี่ยง ซึ่งก่อนที่จะมีการกำหนดแนวทางจัดการความเสี่ยงจะทำการค้นหาสาเหตุของความเสี่ยง การค้นหาสาเหตุจะใช้เทคนิคการวิเคราะห์แขนงความบกพร่อง หรือ FTA จากนั้นจึงค้นหาแนวทางจัดการความเสี่ยงตามแนวทางมาตรฐานการบริหารความเสี่ยง AS/NZS 4360 การวิเคราะห์สาเหตุและการหาแนวทางจัดการความเสี่ยงจะทำการระดมสมองกับทีมวิจัย ซึ่งผลจากการระดมสมองสรุปดังรูปที่ 5.14 และ 5.15 จากนั้นจึงผลที่ได้ทั้งหมดมาจัดทำมาตรฐานการบริการแล้วทดลองปฏิบัติจริงตลอด 1 เดือน หลังจากนั้นจึงทำการประเมินความเสี่ยงหลังจากที่สมาชิก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 5.14 ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความเสี่ยงรายได้ลดลงกับแผนจัดการความเสี่ยง



รูปที่ 5.15 ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความเสี่ยงค่าใช้จ่ายสูงขึ้นไปกับแผนจัดการความเสี่ยง

ตารางที่ 5.50 แผนการดำเนินงานการจัดทำมาตรฐานการบริการ

ลำดับที่	ขั้นตอน	สัปดาห์ที่						ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณและ ทรัพยากรที่ใช้
		1	2	3	4	5	6		
1	ทำความเข้าใจในหลักการของ S.Q.S	■						พนักงาน	-
2	ประชุมเพื่อกำหนดกลุ่มผู้จัดทำ	■						หัวหน้าฝ่าย	-
3	สอบถามผู้รู้ในแต่ละขั้นตอน		■					ผู้วิจัย	-
4	ทำ S.Q.S.		■					พนักงาน	-
5	ทำการประเมินความถูกต้องจากฝ่ายงาน		■					หัวหน้าฝ่าย	-
6	จัดทำมาตรฐาน S.Q.S			■				หัวหน้าฝ่าย	-
7	ติดตามปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างจัดทำ S.Q.S				■			หัวหน้าฝ่าย	-
8	ปรับปรุงเพื่อให้เกิด S.Q.S ที่เหมาะกับฝ่ายงาน					■		พนักงาน	-

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.51 ผลการจัดทำแผนมาตรฐานป้องกันความผิดพลาดของบริษัท เอ

กิจกรรมบริการ	จุดให้บริการ	ผู้ให้บริการ	มาตรฐานของบริการ	จุดบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นได้	มาตรฐานป้องกันความผิดพลาด		
					วิธีการ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา
การขายประกัน	ห้องทำงาน หรือ สถานที่นอกบริษัท	พนักงานการตลาด หรือ พนักงานขาย	วิธีการขายจะต้องมีการทบทวน	ไม่ปรับปรุงวิธีการขาย ขาดเทคนิคการขาย	บันทึกคำถามทุกคำถามที่ถูกถามหรือปัญหาการขายเป็นระยะเวลา 1 เดือน แล้วนำมาทำเป็นสรุปคำถามพร้อมระบุความถี่ของคำถามแล้วนำไปประชาสัมพันธ์	พนักงานฝ่ายขาย	ทุกเดือน
การส่งกรมธรรม์	สถานที่นอกบริษัท	พนักงานขาย	ต้องมีผู้รับผิดชอบในการส่งทุกครั้ง	ส่งผิดคน	จัดทำตารางแสดงการจัดส่งกรมธรรม์	พนักงานขาย	ทุกวัน
การเก็บเบี้ยประกัน	สถานที่นอกบริษัท	พนักงานขาย	ต้องเก็บเบี้ยประกันให้ถูกต้อง	เก็บเบี้ยประกันไม่ครบ	ตรวจสอบเงื่อนไขการชำระของลูกค้ำของลูกค้ำก่อนไปเก็บเบี้ยประกัน	พนักงานขาย	ทุกครั้งที่มีการเก็บเบี้ยประกัน
การบริการข้อมูลลูกค้ำ	ห้องทำงาน หรือ สถานที่นอกบริษัท	พนักงานทุกคน	ต้องทำให้ลูกค้ำประทับใจทุกครั้ง	ไม่สนใจบริการลูกค้ำ	สุ่มตรวจการบริการของพนักงานโดยการโทรไปสอบถามลูกค้ำ	หัวหน้าทุกฝ่าย	ทุกสัปดาห์

ตารางที่ 5.51 ผลการจัดทำแผนมาตรฐานป้องกันความผิดพลาดของบริษัท เอ (ต่อ)

กิจกรรมบริการ	จุดให้บริการ	ผู้ให้บริการ	มาตรฐานของบริการ	จุดบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นได้	มาตรฐานป้องกันความผิดพลาด		
					วิธีการ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา
อธิบายวิธีการพิจารณา	ห้องทำงาน หรือ สถานที่นอกบริษัท	พนักงานทุกคน	ให้ข้อมูลที่ถูกต้อง	ไม่อธิบายวิธีการพิจารณา	สุ่มตรวจการบริการของพนักงานโดยการโทรไปสอบถามลูกค้า	หัวหน้าฝ่ายขาย	ทุกสัปดาห์
ส่งคำสั่งใหม่ทดแทน	ห้องทำงาน หรือ สถานที่นอกบริษัท	พนักงานชาย	ส่งคำสั่งใหม่ด้วยความถูกต้อง	ส่งคำสั่งใหม่ไม่ครบ	ตรวจสอบเงื่อนไขการชำระของลูกค้าจากใบคำขอ	พนักงานชาย	ทุกครั้งก่อนนำส่งคำสั่งใหม่ทดแทน
การสรรหาตัวแทน	ห้องทำงาน หรือ สถานที่นอกบริษัท	พนักงานชาย	ต้องมีเวลาในการสรรหาไม่น้อยกว่า 3 วันต่อสัปดาห์	ไม่มีเวลาในการสรรหา	เพิ่มพนักงานที่ทำหน้าที่สรรหาโดยตรง	หัวหน้าฝ่ายบุคคล	ภายใน 2 เดือนหลังจากนั้นค่อยพิจารณาความเหมาะสมจำนวนพนักงานทุกเดือน
				ขาดทักษะการสรรหา			
บริการทางโทรศัพท์	ห้องทำงาน	พนักงานการตลาด	ใช้คำที่เหมาะสมและให้ข้อมูลที่ถูกต้อง	ใช้คำไม่เหมาะสม	ปรับปรุงบทสนทนาของลูกค้า	หัวหน้าฝ่ายการตลาด	ทุกสัปดาห์

ตารางที่ 5.51 ผลการจัดทำแผนมาตรฐานป้องกันความผิดพลาดของบริษัท เอ (ต่อ)

กิจกรรมบริการ	จุดให้บริการ	ผู้ให้บริการ	มาตรฐานของบริการ	จุดบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นได้	มาตรฐานป้องกันความผิดพลาด		
					วิธีการ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา
บริการทางโทรศัพท์	ห้องทำงาน	พนักงานการตลาด	ใช้คำที่เหมาะสมและให้ข้อมูลที่ถูกต้อง	ตอบคำถามลูกค้าไม่ได้	บันทึกคำถามทุกคำถามที่ถูกถามหรือปัญหาการขายเป็นระยะเวลา 1 เดือน แล้วนำมาทำเป็นสรุปคำถามพร้อมระบุความถี่ของคำถามแล้วนำไปประชาสัมพันธ์	พนักงานฝ่ายขาย	ทุกเดือน
ซ่อมบำรุง	ภายในบริษัท	พนักงานฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	อุปกรณ์ที่ใช้ภายในบริษัทต้องมีมาตรฐาน	อุปกรณ์เสีย	ร่วมตรวจสอบอุปกรณ์กับผู้ขายก่อนนำมาใช้จริง	พนักงานฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	ทุกครั้งที่มีการสั่งซื้อ
					หลีกเลี่ยงการใช้อุปกรณ์นั้น หรือ ในกรณีหลีกเลี่ยงไม่ได้ให้ทำการติดตั้งโปรแกรมแก้ปัญหาให้สมบูรณ์		

ตารางที่ 5.51 ผลการจัดทำแผนมาตรฐานป้องกันความผิดพลาดของบริษัท เอ (ต่อ)

กิจกรรมบริการ	จุดให้บริการ	ผู้ให้บริการ	มาตรฐานของบริการ	จุดบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นได้	มาตรฐานป้องกันความผิดพลาด		
					วิธีการ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา
ซ่อมบำรุง	ภายในบริษัท	พนักงานฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ติดขัด	ใช้งานระบบเกินกว่าที่จะรับได้	ทำ Capacity planning	พนักงานฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	ทุกเดือน
ส่งเสริมการขาย	ภายในบริษัท	พนักงานฝ่ายการตลาด	กำหนดเกณฑ์ที่แน่นอนในการส่งเสริมการขาย	ไม่มีการกำหนดกฎเกณฑ์ที่แน่นอน	จัดลำดับความสำคัญของการส่งเสริมโดยพิจารณายอดขายของแต่ละผลิตภัณฑ์	หัวหน้าฝ่ายการตลาด	ทุกครั้งที่มีการจัดการส่งเสริมการขาย
การพิจารณาสินเชื่อ	ภายในบริษัท	พนักงานบัญชีและการเงิน	ปฏิบัติตามขั้นตอนที่บริษัทกำหนดไว้	พนักงานช่วยให้ลูกค้าได้รับอนุมัติสินเชื่อง่ายขึ้น	อบรมพนักงาน ไม่เชี่ยวชาญในการวิเคราะห์	หัวหน้าฝ่ายบุคคล	ทุก 2 สัปดาห์
การคัดเลือกภัย	ภายในบริษัท	พนักงานพิจารณา	รักษาสัดส่วนงานที่มีความเสี่ยงต่ำต่อสูง 80 : 20	พนักงานขาดความรู้ในการคัดเลือกภัย	อบรมพนักงาน	หัวหน้าฝ่ายบุคคล	ทุก 2 สัปดาห์

5.4.6 การติดตามและการทบทวน (Monitoring and review)

หลังจากที่มีการจัดทำแผนมาตรฐานป้องกันความผิดพลาดของบริษัท เอ ผู้วิจัย ได้ทำการติดตามผลโดยการสัมภาษณ์ทีมวิจัยที่ทดลองใช้ ซึ่งผลที่เกิดขึ้น พบว่า สามารถช่วยป้องกันความผิดพลาดจากการบริการ และเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงพนักงาน อีกทั้งยังมีผลดีต่อองค์กรที่จะสร้างคุณภาพการบริการ ดังนั้นในทีมวิจัยมีความเห็นว่าแผนดังกล่าวสามารถช่วยลดโอกาสการเกิดข้อผิดพลาดด้วย ผลที่ได้ค่าโอกาสของความเสี่ยงหลังจากใช้แผนลดลงจาก 4 ไปเป็น 1 โดยใช้ค่างานนิยม ดังตารางที่ 5.58

ตารางที่ 5.52 สรุปผลการประเมินความเสี่ยงจากการใช้แผนจัดการความเสี่ยง

กลุ่มความเสี่ยง	ก่อนมีแผนจัดการความเสี่ยง			แผนจัดการความเสี่ยง		
	L	C	ร้อยละ	L	C	ร้อยละ
รายได้ลดลง	5	4	80	1	4	16
ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น	5	4	80	1	4	16

เมื่อเปรียบเทียบค่าผลคูณโอกาสกับความรุนแรงของความเสี่ยงก่อนและหลังการสร้างแผนจัดการความเสี่ยง พบว่าการใช้รูปแบบบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับ BSC สามารถช่วยลดโอกาสการเกิดความเสี่ยง ซึ่งลดลงโดยเฉลี่ยร้อยละ 64 หลังจากนั้นได้ทำการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยง

5.5 การประเมินผลรูปแบบบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับการประเมินประสิทธิภาพ

รูปแบบบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับการประเมินประสิทธิภาพแบบดุลยภาพเป็นรูปแบบที่สะท้อนการประเมินองค์กรในด้านเป้าหมายและความเสี่ยง ซึ่งการที่จะบอกว่ารูปแบบบูรณาการที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใดจำเป็นต้องมีตัวชี้วัดเพื่อที่บ่งบอกถึงผลที่เกิดขึ้นในการนำรูปแบบบูรณาการมาใช้กับบริษัท เอ

จากแนวคิดตัวแบบการประเมินองค์กร (Performance Appraisal Systems) ที่กล่าวว่าลักษณะของการประเมินที่ดีควรจะมีดังนี้ (อัจฉรา, 2546 หน้า 84)

- เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมาย
- สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรและระบบการประเมินผลงาน

- มีการสนับสนุนจากผู้บริหาร
- รวมอยู่ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์
- ความสมดุลของการประเมินด้านต่างๆ
- เป็นที่ยอมรับของพนักงานในองค์กร
- เป็นระบบที่ย้อนกลับเพื่อพัฒนาผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น
- เป็นกระบวนการพัฒนาตัวเองของแต่ละฝ่ายและพนักงาน

ในมาตรฐานการบริหารความเสี่ยง (AS/NZS 4360) ได้กล่าวถึงการบริหารความเสี่ยงที่ดีซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

- มีกระบวนการวางแผนและจัดทำเอกสารของการบริหารความเสี่ยง
- มีมาตรฐานหลักเกณฑ์ในการประเมิน เพื่อให้ครอบคลุมถึงองค์ประกอบทุกส่วนอย่างแท้จริง
- ฝ่ายบริหารต้องสนับสนุนทรัพยากร เช่น เงิน บุคลากร เครื่องมือ เป็นต้น
- ระบบบริหารจะต้องทำงานอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

ประโยชน์ของการนำการประเมินประสิทธิภาพแบบคุลยภาพไปใช้ในองค์กรสามารถสรุปได้ดังนี้

- การเห็นชอบและสื่อสารทางกลยุทธ์
- การเรียนรู้
- ทำให้การวางแผนมีความชัดเจนยิ่งขึ้น
- กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาองค์กร
- การบริหารการเปลี่ยนแปลง

ในมาตรฐานการบริหารความเสี่ยง (AS/NZS 4360) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการนำระบบบริหารความเสี่ยงไปใช้ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

- ก่อให้เกิดการผลักดันเรื่องคุณภาพดีขึ้น
- ทำให้องค์กรรู้สึกสบายใจและปลอดภัย
- ใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม
- องค์กรมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานทุกอย่างต้องสอดคล้องกับกฎหมาย

จากข้อมูลเกี่ยวกับเกณฑ์ในการประเมินสามารถสรุปเป็นเกณฑ์ในการประเมินรูปแบบบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับการประเมินประสิทธิภาพแบบดุลยภาพได้ดังนี้

การบริหาร

1. ความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของผู้บริหารไปสู่พนักงาน
2. ครอบคลุมมุมมองทั้ง 4 มุมมองตามหลักการประเมินประสิทธิภาพแบบดุลยภาพ
3. ครอบคลุมการบริหารความเสี่ยงทั้ง 4 ด้านตามมาตรฐานการบริหารความเสี่ยง
4. ความสามารถในการทำให้การประเมินประสิทธิภาพแบบดุลยภาพมีคุณภาพสูงขึ้น

ระบบการประเมินผล

5. ครอบคลุมทุกระดับของบริษัท
 6. ผลักดันให้เกิดการพัฒนาของพนักงาน
 7. สร้างความชัดเจนในการประเมินผลของด้านเป้าหมายและความเสี่ยง
- #### ประโยชน์
8. กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาองค์กร
 9. ก่อให้เกิดการผลักดันเรื่องคุณภาพดีขึ้น
 10. ใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม
 11. องค์กรมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานทุกอย่างต้องสอดคล้องกับกฎหมายและต้องปลอดภัย

สำหรับคะแนนกำหนดให้มีระดับดังนี้

- ระดับคะแนน 3 หมายความว่าผู้ประเมินมีความเห็นว่ามีเหมาะสมมาก
- ระดับคะแนน 2 หมายความว่าผู้ประเมินมีความเห็นว่ามีเหมาะสมปานกลาง
- ระดับคะแนน 1 หมายความว่าผู้ประเมินมีความเห็นว่ามีไม่เหมาะสม

ตารางที่ 5.53 ผลการประเมินก่อนสร้างรูปแบบบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับการประเมินประสิทธิภาพโดยผู้บริหารและหัวหน้าฝ่าย

หัวข้อประเมิน	ผู้บริหาร	หัวหน้าฝ่ายขาย	หัวหน้าฝ่ายการตลาด	หัวหน้าฝ่ายบัญชีและการเงิน	หัวหน้าฝ่ายพิจารณา	หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	หัวหน้าฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	คะแนน (ค่าฐานนิยม)
การบริหาร								
สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของผู้บริหารไปสู่พนักงาน	2	2	2	2	2	2	1	2
ครอบคลุมมุมมองทั้ง 4 มุมมองตามหลักการประเมินประสิทธิภาพแบบดุลยภาพ	2	2	1	1	1	1	1	1
ครอบคลุมการบริหารความเสี่ยงทั้ง 4 ด้านตามมาตรฐานการบริหารความเสี่ยง	2	2	2	2	2	2	2	2
ความสอดคล้องของระบบบริหารความเสี่ยงกับการประเมินประสิทธิภาพแบบดุลยภาพ	1	1	1	1	1	1	1	1
ระบบการประเมินผล								
ครอบคลุมทุกระดับของบริษัท	1	1	1	1	1	1	1	1
ผลักดันให้เกิดการพัฒนาของพนักงาน	2	2	2	1	1	2	2	2
สร้างความชัดเจนในการประเมินผลด้านเป้าหมายและความเสี่ยง	1	1	1	1	2	1	1	1
ประโยชน์								
ก่อให้เกิดการผลักดันเรื่องคุณภาพดีขึ้น	2	2	1	1	1	1	1	1
ทำให้องค์กรรู้สึกสบายใจและปลอดภัย	2	2	2	2	2	1	1	2
ใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	2	1	1
องค์กรมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานทุกอย่างต้องสอดคล้องกับกฎหมาย	3	2	2	3	3	2	3	3
รวมคะแนน (คะแนนเต็ม 33 คะแนน)								17

ตารางที่ 5.54 ผลการประเมินหลังสร้างรูปแบบบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับการประเมินประสิทธิภาพโดยผู้บริหารและหัวหน้าฝ่าย

หัวข้อประเมิน	ผู้บริหาร	หัวหน้าฝ่ายขาย	หัวหน้าฝ่ายการตลาด	หัวหน้าฝ่ายบัญชีและการเงิน	หัวหน้าฝ่ายพิจารณา	หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	หัวหน้าฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	คะแนน (ค่าฐานนิยม)
การบริหาร								
สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของผู้บริหารไปสู่พนักงาน	3	3	3	3	3	3	3	3
ครอบคลุมมุมมองทั้ง 4 มุมมองตามหลักการประเมินประสิทธิภาพแบบดุลยภาพ	3	3	3	3	3	3	3	3
ครอบคลุมการบริหารความเสี่ยงทั้ง 4 ด้านตามมาตรฐานการบริหารความเสี่ยง	3	3	3	3	3	3	3	3
ความสอดคล้องของระบบบริหารความเสี่ยงกับการประเมินประสิทธิภาพแบบดุลยภาพ	3	3	2	2	3	3	3	3
ระบบการประเมินผล								
ครอบคลุมทุกระดับของบริษัท	3	3	3	3	3	3	3	3
ผลักดันให้เกิดการพัฒนาของพนักงาน	3	3	3	2	2	2	2	2
สร้างความชัดเจนในการประเมินผลด้านเป้าหมายและความเสี่ยง	3	3	3	3	3	3	3	3
ประโยชน์								
ก่อให้เกิดการผลักดันเรื่องคุณภาพดีขึ้น	2	2	2	2	2	2	2	2
ทำให้องค์กรรู้สึกสบายใจและปลอดภัย	3	3	3	2	2	3	2	3
ใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม	2	2	2	2	2	2	2	2
องค์กรมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานทุกอย่างต้องสอดคล้องกับกฎหมาย	3	3	2	3	3	2	3	3
รวมคะแนน (คะแนนเต็ม 33 คะแนน)								30

จากผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับ BSC ที่พัฒนาขึ้น พบว่ามีคะแนนความเหมาะสมจาก 17 เป็น 30 คะแนน จากคะแนนเต็ม 33 คะแนน หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 39.39

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ในบทสุดท้ายของการวิจัยนี้ จะกล่าวถึงผลสรุปของการวิจัย การบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับการประเมินประสิทธิภาพแบบดุลยภาพ

6.1 สรุปผลการวิจัย

แบ่งเนื้อหาการสรุปเป็น 5 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 การสร้างตัวชี้วัดในแต่ละมุมมองของการประเมินประสิทธิภาพแบบดุลยภาพ
- ส่วนที่ 2 การคัดเลือกตัวชี้วัดด้วยเกณฑ์ต่างๆ ที่กำหนดขึ้น
- ส่วนที่ 3 สร้างความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดกับตำแหน่งงาน
- ส่วนที่ 4 สร้างรูปแบบที่แสดงเป้าหมายการดำเนินงานและความเสี่ยง
- ส่วนที่ 5 การทดลองแก้ปัญหาความเสี่ยงของเป้าหมายการดำเนินงาน
- ส่วนที่ 6 ประเมินผลการสร้างรูปแบบบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับการประเมินประสิทธิภาพแบบดุลยภาพ

6.1.1 ผลการสร้างตัวชี้วัดในแต่ละมุมมองของการประเมินประสิทธิภาพแบบดุลยภาพ

เพื่อให้ตัวชี้วัดเป็นไปตามแนวทางการประเมินประสิทธิภาพแบบดุลยภาพจึงเริ่มจากการพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ของบริษัท พบว่าตัวชี้วัดที่ใช้อยู่แล้วยังขาดความสมดุลทั้ง 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา จากนั้นจึงเริ่มทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก และปัจจัยอุตสาหกรรมและการแข่งขัน เพื่อที่จะได้กลยุทธ์ระดับองค์กร และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ การเชื่อมกลยุทธ์กับการประเมินประสิทธิภาพแบบดุลยภาพจะนำกลยุทธ์ระดับองค์กรไปสร้างวัตถุประสงค์ทางการเงินและกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะนำไปสร้างเป็นวัตถุประสงค์ทางด้านลูกค้า จากนั้นจึงนำมาเป็นกรอบในการสร้างวัตถุประสงค์

ด้านกระบวนการภายใน และ วัตถุประสงค์ด้านกระบวนการภายใน เมื่อสร้างวัตถุประสงค์ภายในแต่ละมุมมองแล้วจึงทำการสร้างตัวชี้วัดให้ครบทุกมุมมอง

6.1.2 การคัดเลือกตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดที่รวบรวมได้มาจากตัวชี้วัดเก่าและตัวชี้วัดที่นิยมของธุรกิจ ประกันชีวิต แต่ตัวชี้วัดทุกตัวไม่จำเป็นต้องเลือกทุกตัวชี้วัดไปปฏิบัติ เพราะตัวชี้วัดแต่ละตัวมีความสำคัญและความยากง่ายในการปฏิบัติไม่เท่ากัน และการมีตัวชี้วัดที่มากเกินไปจะเป็นภาระสำหรับองค์กร ด้วยเหตุนี้การสร้างเกณฑ์ในการคัดเลือกจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การให้คะแนนคัดเลือกตัวชี้วัดจะให้ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายและพนักงาน เป็นผู้คัดเลือกตัวชี้วัด ซึ่งในงานวิจัยนี้ได้กำหนดให้

- สัดส่วนตัวชี้วัดแต่ละมุมมอง แบ่งเป็น
 - มุมมองด้านการเงิน 22 %
 - มุมมองด้านลูกค้า 22 %
 - มุมมองด้านกระบวนการภายใน 34 %
 - มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา 22 %
- คะแนนการคัดเลือกตัวชี้วัดมากกว่า 90.48 % ถูกคัดเลือกนำไปปฏิบัติ

อย่างไรก็ตามสัดส่วนตัวชี้วัดและคะแนนการคัดเลือก ก็ไม่ใช่สูตรสำเร็จที่จะต้องนำไปเป็นแบบอย่างสำหรับองค์กรอื่น เป็นเพียงแค่แนวทางที่บริษัท เอ ร่วมกันพิจารณาเท่านั้น และในอนาคตอาจจะมีการปรับเปลี่ยนสัดส่วนตัวชี้วัดและคะแนนการคัดเลือกให้สอดคล้องกับสภาวะในอนาคตนั้น ซึ่งทุกอย่างขึ้นกับฝ่ายบริหารของบริษัท เอ

6.1.3 สร้างความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดกับระดับการบริหาร

การสร้างตัวชี้วัดกับระดับการบริหารจะทำให้พนักงานทุกคนเป็นผู้รับผิดชอบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกัน และทำให้พนักงานทุกคนสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ของบริษัท เอ ได้ชัดเจนมากขึ้นกว่าตอนแรกของการวิจัยที่พบว่าบริษัท เอ ขาดความสมดุลทั้ง 4 มุมมอง

6.1.4 การสร้างรูปแบบที่แสดงเป้าหมายการดำเนินงานและความเสี่ยง

การสร้างรูปแบบที่แสดงเป้าหมายการดำเนินงานและความเสี่ยง เป็นวัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้ RMBSC WORKSHEET เป็นเครื่องมือที่แสดงเป้าหมายการดำเนินงานและความเสี่ยง การประเมินประสิทธิภาพแบบดุลยภาพและระบบบริหารความเสี่ยงจะต้องนำไปใช้ทั้งองค์กรจึงจะเกิดประโยชน์มากกว่าการไปใช้ส่วนใดส่วนหนึ่ง ด้วยเหตุนี้ การสร้างรูปแบบที่แสดงเป้าหมายการดำเนินงานและความเสี่ยงจึงจัดทำทั้งองค์กร

6.1.5 การทดลองแก้ปัญหาความเสี่ยงของเป้าหมายการดำเนินงาน

หลังจากที่ทำ RMBSC WORKSHEET เรียบร้อยแล้วก็จะทำการทดลองแก้ปัญหาความเสี่ยงระดับรุนแรง ในช่วงระยะเวลา 1 เดือน ปรากฏว่าสามารถลดความเสี่ยงระดับรุนแรงได้ร้อยละ 64

6.1.6 ประเมินผลการสร้างรูปแบบบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับการประเมินประสิทธิภาพแบบดุลยภาพ

ผลการประเมินการนำรูปแบบบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับการประเมินประสิทธิภาพแบบดุลยภาพไปใช้กับบริษัท เอ พบว่าเพิ่มขึ้นจากเดิมร้อยละ 39.39 ด้วยวิธีการประเมินของผู้ปฏิบัติจริงในบริษัท เอ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

6.2 ข้อจำกัด ปัญหาและอุปสรรคในการวิจัย

ข้อจำกัดในการวิจัย

1. ในการเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัย ไม่สามารถที่จะประชุมได้ทั้งบริษัทจึงต้องใช้วิธีการสร้างทีมของบริษัทขึ้นมา โดยสมาชิกมาจากแต่ละฝ่าย ในบางครั้งสมาชิกในทีมก็ไม่สามารถให้ข้อมูลได้เนื่องจากไม่มีเวลา และไม่สามารถอยู่ร่วมกันระดมความคิดได้ทุกคน จึงต้องใช้วิธีการสัมภาษณ์เป็นหลัก
2. ในการประเมินความเสี่ยง ซึ่งประกอบไปด้วย ความรุนแรง โอกาสในการเกิดความเสี่ยง เนื่องจากพนักงานในบริษัท ไม่เคยมีประสบการณ์ในการระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงมาก่อน จึงอาจทำให้ผลการประเมินคลาดเคลื่อนไปจากความจริงได้บ้าง
3. การดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยงนั้นต้องอาศัยระยะเวลาค่อนข้างนานจึงเลือกแผนจัดการความเสี่ยงที่สามารถใช้ได้ในช่วงระยะเวลาจำกัด แม้ว่าจะมีการใช้แผนจัดการความเสี่ยงจริง แต่ก็ต้องใช้เวลาในการติดตามนาน

ปัญหาและอุปสรรคในการวิจัย

1. เนื่องจากการวิจัยนี้เกี่ยวกับคนทั้งบริษัท ย่อมมีทั้งคนที่เข้าใจและไม่เข้าใจในการเก็บข้อมูล เมื่อผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูล ในบางครั้งจึงไม่ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

6.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยมีดังต่อไปนี้

1. การจัดทำรูปแบบบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับ BSC ควรได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องทุกระดับในบริษัท ทุกคนควรจะต้องมีความตั้งใจร่วมกันแก้ปัญหา โดยปราศจากการกลัวว่าจะเป็นภาระเพิ่มภาระงาน

2. การจัดทำรูปแบบบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับการประเมินประสิทธิภาพไม่ควรจะพิจารณาความเสี่ยงของเป้าหมายแต่ควรจะมีการพิจารณาความเสี่ยงของ Strategic Initiatives ด้วย แต่การพิจารณาความเสี่ยงของ Strategic Initiatives อยู่นอกขอบเขตของการวิจัย ด้วยเหตุนี้จึงขอยกตัวอย่างการสร้างแนวทางจัดการความเสี่ยงของ Strategic Initiatives ดังตารางที่ 6.1

ตารางที่ 6.1 การหาแนวทางจัดการความเสี่ยงจาก Strategic Initiatives

Strategic Initiatives	Action Plan	ความเสี่ยง	L	C	LxC	แนวทางจัดการความเสี่ยง
ขยายทีมขายไปยังพื้นที่ต่างจังหวัด	1. จัดประชุมระดับหัวหน้าฝ่าย	มีคู่แข่งในพื้นที่	4	3	12	ยอมรับในกรณีที่มีคู่แข่งไม่เกิน 3 บริษัท แต่ถ้ามีมากกว่าจะไปตั้งในพื้นที่อื่น
	2. วิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละพื้นที่ที่จะไปตั้งสำนักงาน 3. จัดเตรียมตัวแทนที่มีความสามารถสูงไปเป็นตัวหลักแต่ละพื้นที่ในต่างจังหวัด	ขาดตัวแทน	4	3	12	1. เพิ่มพนักงานที่มีหน้าที่สรรหาตัวแทนอย่างเดียว 2. ฝึกพนักงานที่มีหน้าที่อื่นให้สามารถขายประกกันได้
เพิ่มนโยบายการลงทุนในหลักทรัพย์	วางแผนการเพิ่มการลงทุนในสินเชื่อบริษัทได้แก่สินเชื่อกองการ สินเชื่อเคหะ	ขาดบุคลากร	4	3	12	1. จ้างผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในงานสินเชื่อ 2. เพิ่มหลักสูตรการอบรมเพื่อให้ความรู้กับพนักงานเก่า

ตารางที่ 6.1 การหาแนวทางจัดการความเสี่ยงจาก Strategic Initiatives (ต่อ)

Strategic Initiatives	Action Plan	ความเสี่ยง	L	C	LxC	แนวทางจัดการความเสี่ยง
สร้างศูนย์บริการครบวงจรทางโทรศัพท์และเว็บไซต์	1. จัดประชุมทั่วทั้งองค์กร 2. คัดสรรบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในด้านประกันชีวิต 3. ทำการประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าได้รับทราบ	ลูกค้าไม่สนใจ	4	4	16	กระจายศูนย์บริการไปยังพื้นที่ชุมชน
		หาสถานที่ไม่ได้	3	4	12	เช่าพื้นที่ในศูนย์การค้า
สร้างแบบกรมธรรม์ที่เป็นส่วนบุคคลและมีรูปแบบมาตรฐาน	1. สํารวจลูกค้าเรื่องความเข้าใจเกี่ยวกับข้อความในแบบกรมธรรม์ 2. นำจุดอ่อนไปปรับปรุงแบบกรมธรรม์ 3. ส่งแบบกรมธรรม์ไปยังกรมประกันภัย 4. ประชาสัมพันธ์ต่อลูกค้า	คู่แข่งลอกเลียนแบบ	4	3	12	ปรับแบบกรมธรรม์ทุก 6 เดือน
		ลูกค้าไม่ให้ความร่วมมือ	4	3	12	อาศัยข้อมูลจากตัวแทน
โครงการเจาะหาพนักงานที่เป็นกุญแจสำคัญต่อองค์กรในอนาคต	1. วางแผนระบุคุณสมบัติของพนักงานที่บริษัทต้องการ 2. ประกาศรับสมัครจัดสถานที่เพื่อเข้ารับการทดสอบและทำการคัดเลือก	ได้พนักงานที่ไม่ตรงตามความต้องการ	3	3	9	ฝึกอบรม
		ไม่มีผู้เข้าร่วม	3	3	9	ประชาสัมพันธ์ตามสถานศึกษา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

ดำรงค์ ทวีแสงสกุลไทย .เอกสารประกอบการสอนรายวิชา Risk Management. กรุงเทพมหานคร:
ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ,2549.

ธารชุดา อมรเพชรกุล. การพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงในส่วนการพัสดุ สำนักบริหารแผนและ
การคลัง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, ภาควิชาวิศวกรรม
อุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

ปิยวดี ไชวิฑูรกิจ. หน่วยงานจัดอันดับความน่าเชื่อถือของบริษัทประกันภัยและการบริหารความ
เสี่ยงองค์กร. จดหมายข่าวสำนักงานอัตราเบี้ยประกันวินาศภัย(IPRB). (ต.ค.-ธ.ค.2549)
:14-19.

พุดิพัฒน์ สุภรณ์ไพบุลย์. การประยุกต์หลักการบริหารความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงอัตรา
ดอกเบี้ยโดยการบริหารจัดการสินทรัพย์และหนี้สินสำหรับบริษัทประกัน. วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

พสุ เดชะรินทร์. เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key
Performance Indicators. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2547.

พสุ เดชะรินทร์. Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร:โรง
พิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

รุ่งฤดี นนทรี. การจัดการเพื่อไม่ให้มีข้อร้องเรียนจากลูกค้า : กรณีศึกษา ผลิตภัณฑ์ถุงปัสสาวะ.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

วราพร อาสาฬห์ประภิต. การบริหารความเสี่ยงของโครงการให้คำปรึกษาและติดตั้งระบบ
สารสนเทศ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะ
วิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

ศตวรรษ เพิ่มทวี. Balanced Scorecard และ KPI ของฝ่ายการพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการ
บัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

ศศิธร พลัดกเดช และ อารัญญ์ บุญชัย. การปรับโครงสร้างภาคบริการ. วารสารเศรษฐกิจและสังคม.
(เม.ย.-มิ.ย. 49) :27-34.

เสาวนีย์ ทวีกิจเกษม. การจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อความสำเร็จขององค์กร กรณีศึกษา บริษัท ไทย
ประกันชีวิต จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ มหาวิทยาลัย
รามคำแหง, 2546.

อนุวัตร หอมรสสุคนธ์. Industry risk management. ส่งเสริมเทคโนโลยี. 31,177 (ต.ค.-พ.ย.2547)
: 140-145.

อรรถพล พิบูลธนพัฒนา. มาตรฐานการกำกับดูแลธุรกิจประกันภัย IAIS Insurance Core
Principles. กรมการประกันภัย. 25 : 76-134.

ศูนย์วิทยุทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาษาอังกฤษ

Brian Ballou, Peter C Brewer and Dan L Heitger. Integrating the balanced scorecard and enterprise risk management. Internal Auditing. May/Jun (2006) :34 -38.

Joint Australian/New Zealand Standard (AS/NZS 4360 :2004)

Nils-Goran Olve, Jan Roy and Magnus Wetter. Performance Drivers. Chichester: John Wiley & Sons,1999.

S C Ward. Assessing and managing important risks. International Journal of Project Management. 17, 6 (1999): 331-336.

Siri Thongsiri. Enterprise Risk Management and Internal Control Framework. Bangkok: 2003.(Training Manual).

Takehiko Nagumo and Barnaby S Donlon. Integrating the balanced scorecard and COSO ERM Frameworks. Cost Management. Jul/Aug (2006) :20-30.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก.
รายชื่อทีมงานของบริษัท เอ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง ก. 1 รายชื่อทีมงานของบริษัท เอ

ลำดับ	ตำแหน่งงาน	เพศ	อายุงาน
1	ผู้บริหาร	ช	7
2	หัวหน้าฝ่ายขาย	ช	6
3	หัวหน้าฝ่ายการตลาด	ช	7
4	หัวหน้าฝ่ายบัญชีและการเงิน	ญ	5
5	หัวหน้าฝ่ายพิจารณา	ช	7
6	หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	ญ	7
7	หัวหน้าฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	ช	6
8	นักคณิตศาสตร์ประกันภัย	ช	7
9	นักกฎหมาย	ช	5
10	พนักงานฝ่ายธุรการ	ญ	7
11	พนักงานฝ่ายขาย	ญ	5
12	พนักงานฝ่ายการตลาด	ญ	5
13	พนักงานฝ่ายบัญชีและการเงิน	ญ	4
14	พนักงานฝ่ายพิจารณา	ญ	6
15	พนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	ญ	5
16	พนักงานฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	ช	4

รวมทั้งหมด 16 คน อายุงานเฉลี่ย 5.81 ปี

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข.

คำถามและแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำถามและแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

ลำดับที่	รายการ
1	การประเมินปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก และปัจจัยด้าน อุตสาหกรรมและการแข่งขัน
2	การระบุตัวชี้วัดระดับองค์กร ระดับฝ่าย และระดับพนักงาน
3	การระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง
4	การสร้างแนวทางจัดการความเสี่ยง
5	การประเมินความเสี่ยงหลังการประยุกต์ใช้แผน



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ ซึ่งทำการวิจัยโดย นายปฐมพงศ์ เขียมบุญฤทธิ์ นิสิตปริญญาโท ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยข้อมูลต่างๆ จากที่ได้จะถูกใช้เพื่อการทำวิจัยในหัวข้อวิทยานิพนธ์ "การบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิภาพแบบดุลยภาพ" เท่านั้น

ตอนที่ 1 การประเมินปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก การวิเคราะห์การแข่งขัน

วัตถุประสงค์ คือ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำ BSC ระดับองค์กร

ขั้นตอนการดำเนินงาน

1 วิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ปัจจัยด้านอุตสาหกรรมและการแข่งขันของบริษัท เอ ผลที่ได้

ตาราง ข.1 ปัจจัยภายในของบริษัท เอ

จุดแข็ง	จุดอ่อน	
(1) ความมั่นคงทางการเงิน	(5) การบริหารต้นทุนและรายได้	(11) การกระจายของสาขาย่อย
(2) วิธีการส่งเสริมการขาย	(6) กำลังฝ่ายขาย	(12) ช่องทางจัดจำหน่าย
(3) กิจกรรมทางสังคม	(7) การวิจัยและพัฒนากรรมวิธีแบบใหม่	(13) ลักษณะโครงสร้างองค์กร
(4) การศึกษาของบุคลากรฝ่ายขาย	(8) คุณภาพทั้งในด้านสินค้าและบริการ	(14) การโฆษณาและประชาสัมพันธ์
	(9) การจัดส่งกรรมวิธีและบริการอื่น	(15) เงื่อนไขการชำระเบี้ยประกัน
	(10) ความหลากหลายของกรรมวิธี	(16) ประเภทของสินค้าน้อยกว่า

ตาราง ข.2 ปัจจัยภายนอกของบริษัท เอ

โอกาส	อุปสรรค
(1) อัตราการเติบโตของธุรกิจบริการ	(6) การเปิดเสรีประกันชีวิตทำให้มีการแข่งขันรุนแรง
(2) แนวโน้มคนไทยใส่ใจสุขภาพมากขึ้น	(7) ภาวะเศรษฐกิจที่ไม่ดีของประเทศไทยในช่วงปี 2549-2550
(3) รัฐบาลเพิ่มค่าลดหย่อนภาษีจาก 10,000 บาทเป็น 50,000 บาท	(8) สินค้าทดแทนจากภาครัฐ เช่น ประกันสังคม
(4) นโยบายการขยายช่องทางการจำหน่ายกรรมวิธี	โครงการ 30 บาท
(5) การประชาสัมพันธ์ของรัฐบาลเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ประกันชีวิต	

ตาราง ข.3 ปัจจัยอุตสาหกรรมและการแข่งขันของบริษัท เอ

โอกาส	อุปสรรค
(1) ปัจจัยด้านสินค้าทดแทน	(6) การเปิดเสรีประกันชีวิตทำให้มีการแข่งขันรุนแรง
(2) ปัจจัยด้านอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ	(7) ภาวะเศรษฐกิจที่ไม่ดีของประเทศไทยในช่วงปี 2549-2550
(3) ความแตกต่างของสินค้าและบริการ	(8) สินค้าทดแทนจากภาครัฐ เช่น ประกันสังคม
(4) การเติบโตของอุตสาหกรรม	โครงการ 30 บาท
(5) นโยบายของรัฐบาล	
(6) การเข้าสู่ช่องทางในการจัดจำหน่าย	
(7) ความต้องการเงินลงทุน	
(8) การประหยัดเนื่องจากขนาด	

2 คำนวณค่าน้ำหนักแต่ละปัจจัย โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารว่าปัจจัยใดมีความสำคัญต่อองค์กรมากน้อยแค่ไหน ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้แบ่งความสำคัญแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 คือ ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อองค์กรระดับสูงมาก

กลุ่มที่ 2 คือ ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อองค์กรระดับปานกลาง

กลุ่มที่ 3 คือ ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อองค์กรระดับน้อย

ต่อไปทำการกำหนดค่าน้ำหนักแต่ละกลุ่ม โดยกลุ่มที่ 1 มีความสำคัญเป็น 3 เท่าของกลุ่มที่ 3 กลุ่มที่ 2 มีความสำคัญเป็น 2 เท่าของกลุ่มที่ 3 และกำหนดค่าน้ำหนักกลุ่มที่ 3 เท่ากับ X ยกตัวอย่าง เช่น กรณีคำนวณน้ำหนักปัจจัยภายใน กลุ่มที่ 1 มี 5 ปัจจัย แต่ละปัจจัยมีความสำคัญเท่ากับ 3X

กลุ่มที่ 2 มี 6 ปัจจัย แต่ละปัจจัยมีความสำคัญเท่ากับ 2X

กลุ่มที่ 3 มี 6 ปัจจัย แต่ละปัจจัยมีความสำคัญเท่ากับ จะได้ว่า

(จำนวนปัจจัยในกลุ่มที่ 1 * ความสำคัญกลุ่มที่ 1) + (จำนวนปัจจัยในกลุ่มที่ 2 * ความสำคัญกลุ่มที่ 2) +

(จำนวนปัจจัยในกลุ่มที่ 3 * ความสำคัญกลุ่มที่ 3) = 1

ผลของการคำนวณน้ำหนักแสดงดังตาราง ข.4 - ข.6

ตาราง ข.4 น้ำหนักปัจจัยปัจจัยภายในของบริษัท เอ

กลุ่มที่	ปัจจัยภายในองค์กร	น้ำหนัก
1	มีความมั่นคงทางการเงินสูง	0.0909
	การบริหารค่าใช้จ่าย	0.0909
	กำลังบุคลากรฝ่ายขาย	0.0909
	ระบบการบริหาร	0.0909

ตาราง ข.4 น้ำหนักปัจจัยปัจจัยภายในของบริษัท เอ (ต่อ)

กลุ่มที่	ปัจจัยภายในองค์กร	น้ำหนัก
1	ระดับการศึกษานุเคราะห์ฝ่ายขาย	0.0909
2	วิธีการส่งเสริมการขาย	0.0606
	การฝึกอบรม	0.0606
	ความสามารถในการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดคุณภาพและ พัฒนาแบบกรรมธรรม์	0.0606
	ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีมาสนับสนุนการดำเนินงาน	0.0606
	ความหลากหลายแบบกรรมธรรม์	0.0606
	การให้บริการที่นอกเหนือการทำประกันภัย	0.0606
3	การกระจายสาขาย่อย	0.0303
	ความสามารถด้านช่องทางจัดจำหน่าย	0.0303
	โครงสร้างองค์กร	0.0303
	ความสามารถในการใช้โฆษณาและประชาสัมพันธ์	0.0303
	ประเภทประกันชีวิต	0.0303
	เงื่อนไขการชำระเบี้ยประกัน	0.0303

ตาราง ข.5 น้ำหนักปัจจัยภายนอกของบริษัท เอ

กลุ่มที่	ปัจจัยภายนอกองค์กร	น้ำหนัก
1	ปัจจัยทางเศรษฐกิจ	0.3750
2	ปัจจัยทางสังคม	0.2500
	ปัจจัยทางด้านการเมืองและกฎหมาย	0.2500
3	ปัจจัยด้านเทคโนโลยี	0.1250

ตาราง ข.6 น้ำหนักปัจจัยด้านอุตสาหกรรมและการแข่งขันของบริษัท เอ

กลุ่มที่	ปัจจัยด้านอุตสาหกรรมและการแข่งขัน	น้ำหนัก
1	ความแตกต่างของสินค้าและบริการ	0.1200
	ต้นทุนที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบ	0.1200
	การเข้าสู่ช่องทางจัดจำหน่าย	0.1200
	การเติบโตของอุตสาหกรรม	0.1200

ตาราง ข.6 น้ำหนักปัจจัยด้านอุตสาหกรรมและการแข่งขันของบริษัท เอ (ต่อ)

กลุ่มที่	ปัจจัยด้านอุตสาหกรรมและการแข่งขัน	น้ำหนัก
1	จำนวนคู่แข่ง	0.1200
2	การมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้	0.0800
	อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ	0.0800
	อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ	0.0800
3	การประหยัดเนื่องจากขนาด	0.0400
	ความต้องการเงินลงทุน	0.0400
	ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์	0.0400
	ข้อจำกัดในการออกจากอุตสาหกรรม	0.0400

3 ประเมินความสำคัญ แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การประเมินความสำคัญของจุดแข็งและจุดอ่อน และการประเมินความสำคัญของโอกาสและอุปสรรค

3.1 การประเมินความสำคัญของปัจจัยภายใน

การประเมินความสำคัญของปัจจัยภายในจะใช้ตารางสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Factors Analysis Summary : IFAS) จะใช้คะแนนเป็นเกณฑ์ประเมินดังต่อไปนี้

ตาราง ข.7 เกณฑ์ประเมินความสำคัญของจุดแข็งและจุดอ่อน ของบริษัท เอ

คะแนน	คำอธิบาย
1	เป็นปัจจัยที่พิจารณาแล้วพบว่าบริษัทไม่สามารถที่จะเทียบกับผู้นำอุตสาหกรรมได้เลย ซึ่งถือว่าเป็นจุดอ่อนมากที่สุด
2	เป็นปัจจัยที่พิจารณาแล้วพบว่าบริษัทมีความสามารถต่ำกว่าผู้นำอุตสาหกรรมบางด้าน ซึ่งถือว่าเป็นจุดอ่อนมาก
3	เป็นปัจจัยที่พิจารณาแล้วพบว่าบริษัทมีความสามารถเท่ากับผู้นำอุตสาหกรรม ซึ่งถือว่าเป็นปานกลาง
4	เป็นปัจจัยที่พิจารณาแล้วพบว่าบริษัทมีความสามารถบางด้านสูงกว่าผู้นำอุตสาหกรรม ซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็ง
5	เป็นปัจจัยที่พิจารณาแล้วพบว่าบริษัทมีความมีความสามารถเหนือกว่าผู้นำอุตสาหกรรมทุกด้าน ซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็งมากที่สุด

ตาราง ข.8 ผลการประเมินปัจจัยภายในของบริษัท เอ

ปัจจัยภายใน	น้ำหนัก	การประเมิน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
ความมั่นคงทางการเงิน	0.0909	5	0.4546
การบริหารค่าใช้จ่าย	0.0909	2	0.1818
กำลังบุคลากรฝ่ายขาย	0.0909	1	0.0909
ระดับการศึกษาบุคลากรฝ่ายขาย	0.0909	3	0.2727
ระบบการบริหาร	0.0909	2	0.1818
วิธีการส่งเสริมการขาย	0.0606	2	0.1212
การฝึกอบรม	0.0606	3	0.1818
ความสามารถในการดำเนินงานเพื่อ ก่อให้เกิดคุณภาพและพัฒนาแบบ กรรมธรรม์	0.0606	2	0.1212
ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี มาสนับสนุนการดำเนินงาน	0.0606	2	0.1212
ความหลากหลายแบบกรรมธรรม์	0.0606	3	0.1818
การให้บริการที่นอกเหนือการทำประกันภัย	0.0606	1	0.0606
การกระจายสาขาย่อย	0.0303	2	0.0606
ความสามารถด้านช่องทางจัดจำหน่าย	0.0303	2	0.0606
โครงสร้างองค์กร	0.0303	2	0.0606
การใช้โฆษณาและประชาสัมพันธ์	0.0303	2	0.0606
ประเภทประกันชีวิต	0.0303	2	0.0606
เงื่อนไขการชำระเบี้ยประกัน	0.0303	2	0.0606
รวม	1.0000		2.3334

3.2 การประเมินความสำคัญของปัจจัยภายนอก

การประเมินความสำคัญของปัจจัยภายนอกจะใช้ตารางสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Factors Analysis Summary : EFAS) ซึ่งจะใช้คะแนนเป็นเกณฑ์ประเมินดังต่อไปนี้

ตาราง ข.9 เกณฑ์ประเมินความสำคัญของปัจจัยภายนอก

คะแนน	คำอธิบาย
1	ปัจจัยภายนอกก่อให้เกิดข้อเสียสำหรับองค์กร
2	ปัจจัยภายนอกก่อให้เกิดข้อเสียมากกว่าข้อดีสำหรับองค์กร
3	ปัจจัยภายนอกก่อให้เกิดข้อดีเท่ากับข้อเสียสำหรับองค์กร
4	ปัจจัยภายนอกก่อให้เกิดข้อดีมากกว่าข้อเสียสำหรับองค์กร
5	ปัจจัยภายนอกก่อให้เกิดข้อดีสำหรับองค์กร

ตาราง ข.10 ผลการประเมินปัจจัยภายนอกของบริษัท เอ

ปัจจัยภายนอก	น้ำหนัก	การประเมิน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
ปัจจัยทางเศรษฐกิจ	0.3750	4	1.5000
ปัจจัยทางสังคม	0.2500	4	1.0000
ปัจจัยทางด้านการเมืองและกฎหมาย	0.2500	4	1.0000
ปัจจัยด้านเทคโนโลยี	0.1250	5	0.6250
รวม	1.0000		4.1250

3.3 การประเมินความสำคัญของปัจจัยด้านอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

การประเมินความสำคัญของปัจจัยด้านอุตสาหกรรมและการแข่งขันจะใช้ตารางสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยด้านอุตสาหกรรมและการแข่งขัน (Competitive Factors Analysis Summary : ICFAS) ซึ่งข้อมูลในช่องที่ 1 และ 2 ได้มาจากตอนที่ 1 และ 2 ส่วนข้อมูลในช่องที่ 3 จะใช้คะแนนเป็นเกณฑ์ประเมินดังต่อไปนี้

ตาราง ข.11 เกณฑ์ประเมินความสำคัญของปัจจัยด้านอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

คะแนน	คำอธิบาย
1	ปัจจัยด้านอุตสาหกรรมและการแข่งขันไม่มีข้อดีต่อองค์กรเลย
2	ปัจจัยด้านอุตสาหกรรมและการแข่งขันยังมีข้อดีบ้าง แต่มีข้อเสียมากกว่าสำหรับองค์กร
3	ปัจจัยด้านอุตสาหกรรมและการแข่งขันมีข้อดีและข้อเสียเท่ากันสำหรับองค์กร
4	ปัจจัยด้านอุตสาหกรรมและการแข่งขันมีข้อดีมากกว่าข้อเสียสำหรับองค์กร
5	ปัจจัยด้านอุตสาหกรรมและการแข่งขันมีแต่ข้อดีสำหรับองค์กร

ตาราง ข.12 ผลการประเมินปัจจัยด้านอุตสาหกรรมและการแข่งขันของบริษัท เอ

ปัจจัยด้านอุตสาหกรรมและการแข่งขัน	น้ำหนัก	การประเมิน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
ความแตกต่างของสินค้าและบริการ	0.1200	3	0.3600
ต้นทุนที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงแบบ	0.1200	3	0.3600
การเข้าสู่ช่องทางจัดจำหน่าย	0.1200	2	0.2400
การเติบโตของอุตสาหกรรม	0.1200	4	0.4800
จำนวนคู่แข่ง	0.1200	2	0.2400
การมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้	0.0800	2	0.1600
อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ	0.0800	3	0.2400
อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ	0.0800	2	0.1600
การประหยัดเนื่องจากขนาด	0.0400	2	0.0800
ความต้องการเงินลงทุน	0.0400	4	0.1600
ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์	0.0400	2	0.0800
ข้อจำกัดในการออกจากอุตสาหกรรม	0.0400	3	0.1200
รวม	1.0000		2.6800

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การระบุตัวชี้วัดระดับองค์กร ระดับฝ่าย และระดับพนักงาน

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิภาพแบบดุลยภาพ ซึ่งทำการวิจัยโดย นายปฐมพงศ์ เขียมบุญฤทธิ์ นิสิตปริญญาโท ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยข้อมูลต่างๆ จากการสัมภาษณ์นี้จะถูกนำไปใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น

วัตถุประสงค์คือ สร้างตัวชี้วัดให้มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ใน BSC ทั้งระดับองค์กร ระดับฝ่าย และระดับพนักงาน

ขั้นตอนการดำเนินงาน

- 1 ทำการรวบรวมทั้งตัวชี้วัดทั้งตัวชี้วัดเก่าและตัวชี้วัดอื่นๆ ที่เป็นไปได้ในแต่ละวัตถุประสงค์
- 2 ทำการประเมินตัวชี้วัด ในแต่ละวัตถุประสงค์ แล้วทำการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัด โดยใช้เกณฑ์ดังนี้(ดัดแปลงจาก พสุ เดชะรินทร์, 2544 : 55)

เกณฑ์ประเมินตัวชี้วัด

ตาราง ข 13 ความพร้อมของข้อมูล (Data Availability)

คะแนน	ความหมาย
1	ไม่มีข้อมูลเลยสำหรับตัวชี้วัดที่กำลังถูกพิจารณา
2	มีข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดที่กำลังถูกพิจารณา แต่ยังคงเก็บข้อมูลเพิ่มเติมอีก
3	มีข้อมูลครบสำหรับตัวชี้วัดที่กำลังถูกพิจารณา

ตาราง ข 14 ความถูกต้องของข้อมูล (Data Accuracy)

คะแนน	ความหมาย
1	เป็นข้อมูลที่ยังไม่มีการบันทึกอย่างเป็นทางการ เช่น ข้อมูลที่ได้จากรายบุคคล
2	เป็นข้อมูลที่มีการบันทึกแต่ยังขาดการตรวจสอบอย่างเป็นทางการ
3	เป็นข้อมูลที่ได้รับการตรวจสอบเรียบร้อยแล้วและเป็นที่ยอมรับทั่วองค์กร

ตาราง ข 15 ความทันสมัยของข้อมูล (Timeliness of Data) คือการประเมินว่าข้อมูลของตัวชี้วัดที่ถูกพิจารณา มีความทันสมัยมากน้อยแค่ไหน

คะแนน	ความหมาย
1	เป็นข้อมูลในอดีตที่ผ่านไปแล้วยาวกว่าหนึ่งปี
2	เป็นข้อมูลที่มีการบันทึกเมื่อปีที่แล้ว
3	เป็นข้อมูลปัจจุบัน

ตาราง ข 16 ต้นทุนในการจัดหาข้อมูล (Cost of Data Collection) คือการประเมินว่าถ้าต้องการข้อมูลของตัวชี้วัดที่พิจารณาต้องใช้เงินทุนมากน้อยเพียงใด

คะแนน	ความหมาย
1	ใช้ต้นทุนมากในการจัดเก็บข้อมูลถึงขนาดต้องจ้างบริษัทอื่นมาทำการเก็บข้อมูลที่ต้องการ
2	ใช้ต้นทุนปานกลาง
3	เสียค่าใช้จ่ายน้อยมาก

ตาราง ข 17 ความชัดเจนของตัวชี้วัด (Clarity of KPI) คือการประเมินว่าตัวชี้วัดที่ถูกพิจารณา มีความชัดเจน เป็นที่เข้าใจร่วมกันของทุกๆ ฝ่าย

คะแนน	ความหมาย
1	ตัวชี้วัดนั้นไม่มีความชัดเจน
2	ปานกลาง
3	เข้าใจง่าย

ตาราง ข 18 ตัวชี้วัดนั้นสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงหรือไม่ (Validity of KPI)

คะแนน	ความหมาย
1	ไม่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่วัด
2	แสดงได้บ้างถึงผลการดำเนินงานที่วัด
3	แสดงได้ชัดเจนถึงผลการดำเนินงานที่วัด

ตาราง ข 19 ตัวชี้วัดนั้นสามารถในการเปรียบเทียบ(Comparability of KPI) คือการประเมินว่า ตัวชี้วัดที่ถูกพิจารณาสามารถนำไปเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่น หรือ ผลการดำเนินงานในอดีตได้หรือไม่

คะแนน	ความหมาย
1	ไม่สามารถเปรียบเทียบได้องค์กร
2	เปรียบเทียบได้กับบางองค์กร
3	เปรียบเทียบได้กับทุกองค์กร



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง ข.20 ผลการประเมินตัวชี้วัดระดับองค์กร

มุมมอง	วัตถุประสงค์ กลยุทธ์	KPI	ความถี่	เกณฑ์การประเมิน						รวมคะแนน	ร้อยละ	
				Data Availability	Data Accuracy	Timeliness of Data	Cost of Data Collection	Clarity of KPI	Validity of KPI			Comparability of KPI
การเงิน	เพิ่มความ สามารถใน การทำกำไร	กำไรสุทธิ	ปี	3	3	3	2	3	3	3	20	95.24
		รายได้สุทธิ	ปี	3	3	3	2	3	2	2	18	85.71
		กำไรจากการลงทุน	ปี	3	3	3	2	3	2	3	19	90.48
		กำไรต่อหุ้น	ปี	3	3	3	2	3	3	3	20	95.24
	ควบคุม ค่าใช้จ่าย	อัตราค่าธรรมเนียมของค่าใช้จ่าย	ปี	3	3	3	2	3	3	3	20	95.24
		ค่าใช้จ่ายทั้งหมด	ปี	3	3	3	2	3	2	2	18	85.71
ลูกค้า	ขยายฐานลูกค้า	จำนวนสาขาใหม่	ปี	3	3	3	2	3	2	3	19	90.48
		จำนวนสาขาใหม่ต่อภาค	ปี	3	3	3	2	3	2	2	18	85.71
		จำนวน Case ใหม่	ปี	3	3	3	2	3	3	3	20	95.24
		จำนวนลูกค้าใหม่ต่อลูกค้าเก่า	ปี	3	3	3	2	3	2	2	18	85.71
ลูกค้า	ความพึงพอใจ ของลูกค้า	จำนวนครั้งการตักเตือนของกรมประกันภัย	ปี	3	3	3	3	2	2	2	18	85.71
		อันดับความน่าเชื่อถือของบริษัท	ปี	3	3	3	2	3	3	3	20	95.24

ตาราง ข.20 ผลการประเมินตัวชี้วัดระดับองค์กร (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์ กลยุทธ์	KPI	ความถี่	เกณฑ์การประเมิน						คะแนนรวม	ร้อยละ	
				Data Availability	Data Accuracy	Timeliness of Data	Cost of Data Collection	Clarity of KPI	Validity of KPI			Comparability of KPI
ลูกค้า	ความพึงพอใจ ของลูกค้า	จำนวนครั้งที่ได้รับรางวัล	ปี	3	3	3	3	2	2	2	18	85.71
		คะแนนประเมินของภาครัฐ	ปี	3	3	3	3	3	3	3	21	100.00
		ผลการสำรวจ	ปี	2	3	2	1	3	3	3	17	80.95
กระบวนการ ภายใน	การบริหารมี ประสิทธิภาพ	จำนวนครั้งการปรับปรุงวิธีการบริหาร	ปี	3	3	3	3	2	2	2	18	85.71
		กิจกรรมที่ไม่เป็นไปตามแผน	ปี	3	3	3	3	3	3	2	20	95.24
		ประเด็นการทบทวนที่สามารถแก้ไขได้	ปี	3	3	3	3	3	3	2	20	95.24
		จำนวนครั้งการจัดประชุมทั้งบริษัท	ปี	3	3	3	3	2	2	2	18	85.71
		ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติงานซ้ำซ้อน	ปี	3	3	3	3	2	3	2	19	90.48
		จำนวนครั้งความผิดพลาดของผู้บริหาร	ปี	3	3	3	3	3	3	3	21	100.00

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง ข.20 ผลการประเมินตัวชี้วัดระดับองค์กร (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์ กลยุทธ์	KPI	ความถี่	เกณฑ์การประเมิน							คะแนนรวม	ร้อยละ
				Data Availability	Data Accuracy	Timeliness of Data	Cost of Data Collection	Clarity of KPI	Validity of KPI	Comparability of KPI		
กระบวนการ ภายใน	การบริหารมี ประสิทธิภาพ	ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติงานซ้ำซ้อน	ปี	3	3	3	3	2	3	2	19	90.48
		จำนวนครั้งความผิดพลาดของผู้บริหาร	ปี	3	3	3	3	3	3	3	21	100.00
	เพิ่มความ หลากหลาย แบบกรรมวิธี	จำนวนแบบกรรมวิธีใหม่	ปี	3	3	3	3	3	3	3	21	100.00
		% สินค้าใหม่ที่ได้รับการตอบรับจากลูกค้า	ปี	2	2	3	2	3	2	3	17	80.95
	คุณภาพ กรรมวิธี	สัดส่วนแบบกรรมวิธีในแต่ละประเภทของ ประกัน	ปี	3	3	3	3	2	2	2	18	85.71
		อัตราการคงอยู่ของผลิตภัณฑ์	ปี	3	3	3	2	3	3	3	20	95.24
		จำนวนกรรมวิธีที่ได้รับความนิยมจากลูกค้า	ปี	2	2	3	2	3	3	3	18	85.71

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง ข.20 ผลการประเมินตัวชี้วัดระดับองค์กร (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์ กลยุทธ์	KPI	ความถี่	เกณฑ์การประเมิน						คะแนนรวม	ร้อยละ	
				Data Availability	Data Accuracy	Timeliness of Data	Cost of Data Collection	Clarity of KPI	Validity of KPI			Comparability of KPI
การเรียนรู้ และพัฒนา	บริหาร ทรัพยากร มนุษย์อย่างมี ประสิทธิภาพ	ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งหมดต่อพนักงานทั้งหมด	ปี	3	3	3	2	3	3	2	19	90.48
		มูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน	ปี	2	2	3	2	3	3	3	18	85.71
	บริหาร เทคโนโลยี สารสนเทศ อย่างมี ประสิทธิภาพ	จำนวนโครงการที่ปรับปรุงงานด้าน IT	ปี	3	3	3	3	3	3	2	20	95.24
		จำนวนการเปลี่ยนอุปกรณ์ทางด้าน IT	ปี	3	3	3	3	3	2	1	18	85.71
	สภาพแวดล้อม การทำงานดี	บริเวณการทำงานที่สภาพแวดล้อมไม่เหมาะสม	ปี	3	3	3	3	2	3	2	19	90.48
		คะแนนความพอใจของพนักงาน	ปี	2	2	2	2	3	3	3	17	80.95
		จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุ	ปี	3	3	3	3	3	3	3	21	100

ตาราง ข.21 ผลการประเมินตัวชี้วัดฝ่ายขาย

มุมมอง	วัตถุประสงค์ กลยุทธ์	KPI	ความถี่	เกณฑ์การประเมิน							คะแนนรวม	ร้อยละ
				Data Availability	Data Accuracy	Timeliness of Data	Cost of Data Collection	Clarity of KPI	Validity of KPI	Comparability of KPI		
การเงิน	เพิ่ม	เบี่ยงประกันภัยรับสุทธิ	ปี	3	3	3	2	3	3	3	20	95.24
	ความสามารถ ในการทำกำไร	เบี่ยงประกันภัยรับสุทธิต่อค่าใช้จ่ายการขาย ประกัน	ปี	3	3	3	2	3	2	2	18	85.71
	บริหาร	% ค่าใช้จ่ายเกี่ยวการขายประกัน	ปี	3	3	3	2	3	2	2	19	85.71
	ค่าใช้จ่ายอย่าง มีประสิทธิภาพ	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อค่าใช้จ่าย ทั้งหมด	ปี	3	3	3	2	3	3	3	20	95.24
ลูกค้า	ขยายฐานลูกค้า	% สื่อที่นำข่าวประชาสัมพันธ์ของบริษัทไปลง เทียบกับสื่อทั้งหมด	ปี	2	2	3	2	3	3	3	18	85.71
		% ลูกค้าที่รู้จักเทียบกับกลุ่มเป้าหมาย	ปี	2	2	3	2	3	3	3	18	85.71
		จำนวน Case ใหม่*	ปี	3	3	3	2	3	3	3	20	95.24

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง ข.21 ผลการประเมินตัวชี้วัดฝ่ายขาย (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์ กลยุทธ์	KPI	ความถี่	เกณฑ์การประเมิน						คะแนนรวม	ร้อยละ	
				Data Availability	Data Accuracy	Timeliness of Data	Cost of Data Collection	Clarity of KPI	Validity of KPI			Comparability of KPI
ลูกค้า	ความพึงพอใจ ของลูกค้า	ข้อร้องเรียนต่อตัวแทน	ปี	3	2	3	2	2	2	3	17	80.95
		คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายใน	ปี	3	2	3	2	3	3	3	19	90.48
		คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายนอก	ปี	3	2	3	2	3	3	3	19	90.48
กระบวนการ ภายใน	กระบวนการ ทำงานมี ประสิทธิภาพ	กรรมวิธีเฉลี่ยต่อตัวแทน	ปี	3	3	3	2	3	3	3	20	95.24
		สัดส่วนตัวแทนที่เป็น Med	ปี	3	3	3	2	2	2	2	17	80.95
		สัดส่วนตัวแทนระดับ DD	ปี	3	3	3	2	3	2	2	18	85.71
		สัดส่วนตัวแทนที่ได้รางวัลประจำเดือน	ปี	3	3	3	2	3	2	2	18	85.71
		จำนวนครั้งการปรับปรุงแผนการขาย	ปี	3	3	3	2	3	3	2	19	90.48
ประสิทธิภาพ การตรวจ ติดตามภายใน		สัดส่วนพนักงานขายที่ถูกติดตามงาน	ปี	3	3	3	2	3	2	2	18	95.71
		การตรวจสอบภายในฝ่าย	ปี	3	3	3	3	3	3	2	20	95.24

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง ข.21 ผลการประเมินตัวชี้วัดฝ่ายขาย (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์ กลยุทธ์	KPI	ความถี่	เกณฑ์การประเมิน							คะแนนรวม	ร้อยละ
				Data Availability	Data Accuracy	Timeliness of Data	Cost of Data Collection	Clarity of KPI	Validity of KPI	Comparability of KPI		
การเรียนรู้ และพัฒนา	พัฒนาตัวแทน	ผลการประเมินความสามารถของพนักงานใน ฝ่าย	ปี	3	3	3	2	3	3	3	20	95.24
		% ตัวแทนที่ผ่านการอบรมทุกคอร์ส	ปี	3	3	3	2	3	2	2	18	85.71
		%ตัวแทนที่อบรมคอร์สพื้นฐานไม่ครบ	ปี	3	3	3	2	3	2	2	18	85.71
	ปลอดภัยใน การทำงาน	สัดส่วนพนักงานที่เกิดอุบัติเหตุ	ปี	3	3	3	2	3	2	2	18	85.71
		จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุในฝ่าย	ปี	3	3	3	2	3	3	3	20	95.24

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง ข.22 ผลการประเมินตัวชี้วัดฝ่ายการตลาด

มุมมอง	วัตถุประสงค์ กลยุทธ์	KPI	ความถี่	เกณฑ์การประเมิน							คะแนนรวม	ร้อยละ
				Data Availability	Data Accuracy	Timeliness of Data	Cost of Data Collection	Clarity of KPI	Validity of KPI	Comparability of KPI		
การเงิน	ยอดขายจาก การตลาด เพิ่มขึ้น	เบี่ยงประกันภัยรับสุทธิ	ปี	3	3	3	2	3	3	3	20	95.24
		เบี่ยงประกันภัยรับสุทธิต่อจำนวนช่องทาง ขาย	ปี	3	3	3	2	2	2	2	17	80.95
	บริหาร ค่าใช้จ่ายอย่าง มีประสิทธิภาพ	สัดส่วนค่าใช้จ่ายทางการตลาดและส่งเสริม การขาย	ปี	3	3	3	2	3	2	2	18	85.71
		ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อค่าใช้จ่าย ทั้งหมด	ปี	3	3	3	2	3	3	3	20	95.24
ลูกค้า	ขยายตลาด	จำนวน Case ใหม่*	ปี	3	3	3	2	3	3	3	20	95.24
		จำนวนลูกค้าที่ได้จากงานเกี่ยวกับการตลาด	ปี	2	2	3	2	3	3	3	18	85.71
	ความพึงพอใจ ของลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายใน	ปี	3	3	3	2	3	3	2	19	90.48
		คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายนอก	ปี	3	3	3	2	3	3	2	19	90.48

ตาราง ข.22 ผลการประเมินตัวชี้วัดฝ่ายการตลาด (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์ กลยุทธ์	KPI	ความถี่	เกณฑ์การประเมิน						คะแนนรวม	ร้อยละ	
				Data Availability	Data Accuracy	Timeliness of Data	Cost of Data Collection	Clarity of KPI	Validity of KPI			Comparability of KPI
ลูกค้า	ความพึงพอใจ ของลูกค้า	จำนวนข้อร้องเรียนต่อฝ่าย	ปี	3	2	3	2	3	2	3	18	85.71
กระบวนการ ภายใน	กระบวนการ ทำงานมี ประสิทธิภาพ	อัตราการเพิ่มสาขา	ปี	2	2	3	2	3	3	3	18	85.71
		จำนวนการปรับปรุงรูปแบบการส่งเสริม การตลาด	ปี	3	3	3	2	3	3	3	20	95.24
		% งานที่ทำไม่ทันกำหนดต่องานทั้งหมด	ปี	3	3	3	2	3	3	3	20	95.24
		สัดส่วนการจัดกิจกรรมทางการตลาดได้ตาม แผน	ปี	3	3	3	2	3	3	3	20	95.24
การเรียนรู้ และพัฒนา	พัฒนาบุคลากร	ผลการประเมินความสามารถของพนักงานใน ฝ่ายการตลาด	ปี	3	3	3	2	3	3	3	20	95.24
		จำนวนการเข้าอบรมของพนักงานฝ่าย การตลาด	ปี	3	3	3	2	2	2	2	17	80.95

ตาราง ข.22 ผลการประเมินตัวชี้วัดฝ่ายการตลาด (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์ กลยุทธ์	KPI	ความถี่	เกณฑ์การประเมิน						คะแนนรวม	ร้อยละ	
				Data Availability	Data Accuracy	Timeliness of Data	Cost of Data Collection	Clarity of KPI	Validity of KPI			Comparability of KPI
การเรียนรู้ และพัฒนา	พัฒนาการ ตลาด	จำนวนงานวิจัยทางการตลาด	ปี	3	3	3	2	2	3	3	20	95.24
		จำนวนรูปแบบการส่งเสริมการตลาดใหม่	ปี	2	2	2	2	2	2	3	15	71.43
	มีความ ปลอดภัยใน การทำงาน	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุในฝ่าย	ปี	3	2	3	2	3	3	3	19	90.48
		สัดส่วนพนักงานที่เกิดอุบัติเหตุ	ปี	3	3	2	2	3	2	2	17	80.95

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง ข.22 ผลการประเมินตัวชี้วัดฝ่ายพิจารณา

มุมมอง	วัตถุประสงค์ กลยุทธ์	KPI	ความถี่	เกณฑ์การประเมิน							คะแนนรวม	ร้อยละ
				Data Availability	Data Accuracy	Timeliness of Data	Cost of Data Collection	Clarity of KPI	Validity of KPI	Comparability of KPI		
การเงิน	ควบคุมความ สูญเสีย	Loss Ratio	ปี	3	3	3	2	3	3	3	20	95.24
		เงินจ่ายเบียดเบียนกันภายใน	ปี	3	3	3	2	3	2	2	18	85.71
		สัดส่วนค่าใช้จ่ายในฝ่ายต่อค่าใช้จ่ายทั้งหมด	ปี	3	3	3	2	3	3	3	20	95.24
ลูกค้า	ความพึงพอใจ ของลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายใน	ปี	3	2	3	2	3	3	3	19	90.48
		จำนวนข้อร้องเรียนต่อฝ่าย	ปี	2	2	3	2	3	2	3	17	80.95
		คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายนอก	ปี	3	2	3	2	3	3	3	19	90.48
กระบวนการ ภายใน	การบริหารมี ประสิทธิภาพ	สัดส่วนการออกกรรมสิทธิ์ทันเวลา	ปี	3	3	3	2	3	3	3	20	95.24
		จำนวนครั้งที่อนุมัติค่าสินไหมไม่ทันกำหนด	ปี	3	3	3	2	3	2	2	18	85.71
		สัดส่วนการอนุมัติค่าสินไหมทันเวลา	ปี	3	3	3	2	3	3	3	20	95.24
		สัดส่วนงานที่มีความเสี่ยงต่ำต่อความเสี่ยงสูง	ปี	3	3	3	2	3	3	3	20	95.24

ตาราง ข.22 ผลการประเมินตัวชี้วัดฝ่ายพิจารณา (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์ กลยุทธ์	KPI	ความถี่	เกณฑ์การประเมิน							คะแนนรวม	ร้อยละ
				Data Availability	Data Accuracy	Timeliness of Data	Cost of Data Collection	Clarity of KPI	Validity of KPI	Comparability of KPI		
กระบวนการ ภายใน	ประสิทธิภาพ การตรวจ ติดตามภายใน	จำนวนครั้งการตรวจพบความผิดพลาด	ปี	3	3	3	2	3	3	2	19	90.48
		ระยะเวลาที่ตรวจพบความผิดพลาด	ปี	2	2	3	2	3	3	2	17	80.95
		จำนวนการสุ่มตรวจ Case	ปี	3	3	3	2	3	2	2	18	85.71
การเรียนรู้ และพัฒนา	ความพร้อม ของบุคลากร	ผลการประเมินความสามารถของพนักงานใน ฝ่ายพิจารณา	ปี	3	3	3	2	3	3	3	20	95.24
		จำนวนพนักงานตรวจสอบต่อภาค										
	มีความ ปลอดภัยใน การทำงาน	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุในฝ่าย	ปี	3	2	3	2	3	3	3	18	90.48
		สัดส่วนพนักงานที่เกิดอุบัติเหตุ	ปี	2	2	2	2	3	3	3	17	80.95

ศูนย์วิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง ข.23 ผลการประเมินตัวชี้วัดฝ่ายบัญชีและการเงิน

มุมมอง	วัตถุประสงค์ กลยุทธ์	KPI	ความถี่	เกณฑ์การประเมิน							คะแนนรวม	ร้อยละ
				Data Availability	Data Accuracy	Timeliness of Data	Cost of Data Collection	Clarity of KPI	Validity of KPI	Comparability of KPI		
การเงิน	เพิ่ม ความสามารถ ในการทำกำไร	กำไรจากการลงทุน	ปี	3	3	3	2	3	3	3	20	95.24
		รายได้จากการลงทุนต่อรายได้จากสินทรัพย์	ปี	3	3	3	2	2	2	3	18	85.71
		อัตราผลตอบแทนต่อต้นทุน	ปี	3	3	3	2	2	2	2	17	80.95
		กำไรจากการขายทรัพย์สิน	ปี	3	3	3	2	2	2	3	18	85.71
	การบริหาร ค่าใช้จ่ายอย่าง มีประสิทธิภาพ	หนี้สินต่อสินทรัพย์รวม	ปี	2	2	3	2	3	3	3	18	85.71
		สัดส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อ ค่าใช้จ่ายทั้งหมด	ปี	3	3	3	2	3	3	3	20	95.24
		เงินสำรองเบี่ยงประกันภัยต่อค่าใช้จ่ายทั้งหมด	ปี	3	3	3	2	3	3	3	20	95.24
ลูกค้า	ความพึงพอใจ ของลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายใน	ปี	3	3	3	2	3	3	3	20	95.24
		จำนวนรายการที่ผู้ตรวจสอบภายนอกเสนอให้ ปรับปรุง	ปี	3	3	3	2	3	3	2	19	90.48
		จำนวนครั้งที่ผู้ตรวจสอบร้องเรียน	ปี	3	3	3	2	3	2	2	18	85.71

ตาราง ข.23 ผลการประเมินตัวชี้วัดฝ่ายบัญชีและการเงิน (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์ กลยุทธ์	KPI	ความถี่	เกณฑ์การประเมิน							คะแนนรวม	ร้อยละ
				Data Availability	Data Accuracy	Timeliness of Data	Cost of Data Collection	Clarity of KPI	Validity of KPI	Comparability of KPI		
ลูกค้า	ลูกค้ามีความพึงพอใจ	จำนวนครั้งที่หน่วยงานรัฐร้องเรียน	ปี	3	2	3	2	3	2	2	17	80.95
		คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายนอก	ปี	3	2	3	2	3	3	3	19	90.48
กระบวนการภายใน	ความถูกต้องของข้อมูล	จำนวนครั้งที่ข้อมูลผิดพลาด	ปี	3	2	3	2	3	3	3	19	90.48
		จำนวนรายการทรัพย์สินไม่ตรงกับทะเบียน	ปี	3	3	3	2	3	2	2	18	85.71
	ประสิทธิภาพการตรวจสอบ	สัดส่วนรายการบัญชีที่มีการแก้ไขหลังปิดบัญชีต่อรายการบัญชีทั้งหมด	ปี	3	3	3	2	3	2	2	18	85.71
		ส่งรายงานทางการเงินไม่ทันกำหนด	ปี	3	2	3	2	3	3	3	19	90.48
	ประมาณต้นทุนทันเวลา	จำนวนครั้งการประมาณต้นทุนไม่ทันเวลา	ปี	3	2	3	2	3	3	3	19	90.48
		ระยะเวลาเฉลี่ยในการประมาณต้นทุน	ปี	3	2	3	2	3	2	3	18	85.71

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง ข.23 ผลการประเมินตัวชี้วัดฝ่ายบัญชีและการเงิน (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์ กลยุทธ์	KPI	ความถี่	เกณฑ์การประเมิน							คะแนนรวม	ร้อยละ
				Data Availability	Data Accuracy	Timeliness of Data	Cost of Data Collection	Clarity of KPI	Validity of KPI	Comparability of KPI		
การเรียนรู้ และการ พัฒนา	ความพร้อมของ บุคลากร	ผลการประเมินความสามารถของพนักงาน บัญชีและการเงิน	ปี	3	3	3	2	3	3	3	18	95.24
		สัดส่วนพนักงานที่จบด้านบัญชีและการเงิน	ปี	3	3	3	2	3	1	1	16	76.19
มีความ ปลอดภัย		จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุในฝ่าย	ปี	3	3	3	2	3	3	3	20	95.24
		สัดส่วนพนักงานที่เกิดอุบัติเหตุ	ปี	2	2	2	2	3	3	3	17	80.95

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง ข.23 ผลการประเมินตัวชี้วัดฝ่ายบุคคล

มุมมอง	วัตถุประสงค์ กลยุทธ์	KPI	ความถี่	เกณฑ์การประเมิน						คะแนนรวม	ร้อยละ	
				Data Availability	Data Accuracy	Timeliness of Data	Cost of Data Collection	Clarity of KPI	Validity of KPI			Comparability of KPI
การเงิน	เพิ่มผลผลิตของ พนักงาน	มูลค่าเพิ่มของ HR (HEVA)	ปี	1	1	3	2	3	3	3	16	76.19
		รายได้ต่อพนักงาน	ปี	3	3	3	2	3	2	3	19	90.48
	บริหาร ค่าใช้จ่ายอย่าง มีประสิทธิภาพ	สัดส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อ ค่าใช้จ่ายทั้งหมด	ปี	3	3	3	2	3	3	3	20	95.24
		รายจ่ายต่อคน	ปี	2	2	3	2	3	3	3	18	85.71
		ต้นทุนการสรรหาต่อพนักงาน	ปี	3	3	3	2	3	2	2	18	85.71
ลูกค้า	ความพึงพอใจ ของลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายใน	ปี	3	3	3	2	3	3	3	20	95.24
		คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายนอก	ปี	3	3	3	2	3	3	3	20	95.24
		จำนวนข้อร้องเรียนของพนักงาน	ปี	3	2	3	2	3	2	2	17	80.95
		อัตราความสำเร็จในการเจรจาต่อรอง	ปี	2	1	3	2	3	3	3	17	80.95

ตาราง ข.23 ผลการประเมินตัวชี้วัดฝ่ายบุคคล (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์ กลยุทธ์	KPI	ความถี่	เกณฑ์การประเมิน						คะแนนรวม	ร้อยละ	
				Data Availability	Data Accuracy	Timeliness of Data	Cost of Data Collection	Clarity of KPI	Validity of KPI			Comparability of KPI
กระบวนการ ภายใน	สรรหาทันเวลา	จำนวนครั้งที่ไม่สามารถหาพนักงานที่มีคุณสมบัติตามกำหนดได้ทันเวลา	ปี	3	3	3	2	3	3	3	20	95.24
		ระยะเวลาเฉลี่ยในการสรรหาพนักงานใหม่	ปี	3	2	3	2	3	3	2	18	85.71
		อัตราการผ่านทดลองงาน	ปี	2	2	3	2	3	3	3	18	85.71
		% งานที่ทำไม่ทันกำหนดต้องงานทั้งหมด	ปี	3	3	3	2	2	2	2	17	80.95
คุณภาพการ ฝึกอบรม	คุณภาพการ ฝึกอบรม	คะแนนประเมินผลการจัดฝึกอบรม	ปี	3	3	3	2	3	3	3	20	95.24
		จำนวนหลักสูตรใหม่	ปี	3	3	3	2	3	2	3	19	90.48
		หลักสูตรที่เปิดได้ต่อหลักสูตรที่จัด	ปี									

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง ข.23 ผลการประเมินตัวชี้วัดฝ่ายบุคคล (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์ กลยุทธ์	KPI	ความถี่	เกณฑ์การประเมิน						คะแนนรวม	ร้อยละ	
				Data Availability	Data Accuracy	Timeliness of Data	Cost of Data Collection	Clarity of KPI	Validity of KPI			Comparability of KPI
การเรียนรู้ และพัฒนา	ความพร้อมของ บุคลากร	ผลการประเมินความสามารถของพนักงานใน ฝ่ายบุคคล	ปี	3	3	3	2	3	3	3	20	95.24
		สัดส่วนพนักงานอัตรากลางงาน	ปี	3	3	3	2	3	2	1	17	80.95
มีความ ปลอดภัยใน การทำงาน		จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุในฝ่าย	ปี	3	3	3	2	3	3	3	20	95.24
		ผลการประเมินบรรยากาศการทำงาน	ปี	2	2	3	2	3	3	3	18	85.71
		สัดส่วนพนักงานที่เกิดอุบัติเหตุในฝ่าย	ปี	3	3	3	2	3	2	2	18	85.71

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง ข.23 การประเมินตัวชี้วัดฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

มุมมอง	วัตถุประสงค์ กลยุทธ์	KPI	ความถี่	เกณฑ์การประเมิน						คะแนนรวม	ร้อยละ	
				Data Availability	Data Accuracy	Timeliness of Data	Cost of Data Collection	Clarity of KPI	Validity of KPI			Comparability of KPI
การเงิน	ควบคุม ค่าใช้จ่าย	สัดส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อ ค่าใช้จ่ายทั้งหมด	ปี	3	3	3	2	3	3	2	19	90.48
		ต้นทุนค่าซ่อมบำรุงต่อต้นทุนรวม	ปี	3	3	3	2	3	3	3	20	95.24
		มูลค่าความเสียหายจากการใช้งานระบบ IT	ปี	3	2	3	2	3	3	3	19	90.48
ลูกค้า	ความพึงพอใจ ของลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายใน	ปี	3	3	3	2	3	3	2	19	90.48
		คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายนอก	ปี	3	3	3	2	3	3	2	19	90.48
		จำนวนข้อร้องเรียนของผู้ใช้	ปี	3	3	3	2	3	2	2	18	85.71
กระบวนการ ภายใน	การบริการมี ประสิทธิภาพ	จำนวนครั้งที่ระบบ IT ชัดข้อง	ปี	3	3	3	2	3	3	2	19	90.48

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง ข.23 การประเมินตัวชี้วัดฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์ กลยุทธ์	KPI	ความถี่	เกณฑ์การประเมิน						คะแนนรวม	ร้อยละ	
				Data Availability	Data Accuracy	Timeliness of Data	Cost of Data Collection	Clarity of KPI	Validity of KPI			Comparability of KPI
กระบวนการ ภายใน	การบริการมี ประสิทธิภาพ	จำนวนโครงการที่ปรับปรุงงานด้าน IT	ปี	3	3	3	2	3	3	3	20	95.24
		% งานที่ทำไม่ทันกำหนดส่งงานทั้งหมด	ปี	3	3	3	2	3	3	3	20	95.24
		จำนวนครั้งที่ต้องแก้ไขหลังส่งงาน	ปี	2	2	3	2	3	3	3	18	85.71
		% การพัฒนาโปรแกรมทันเวลา	ปี	3	2	3	2	3	3	3	19	90.48
การเรียนรู้ และพัฒนา	พัฒนาบุคลากร	ผลการประเมินความสามารถของพนักงานใน ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	ปี	3	3	3	2	3	3	3	20	95.24
		สัดส่วนการฝึกอบรมผู้ใช้ตามแผน	ปี	3	3	3	2	2	2	2	17	80.95
	มีความ ปลอดภัยใน การทำงาน	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุในฝ่าย	ปี	3	3	3	2	3	3	3	20	95.24
		สัดส่วนพนักงานที่เกิดอุบัติเหตุในฝ่าย	ปี	3	2	3	2	3	2	2	17	80.95

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เรื่อง การระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงของบริษัท เอ

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิภาพแบบดุลยภาพ ซึ่งทำการวิจัยโดย นายปฐมพงศ์ เขี่ยมบุญฤทธิ์ นิสิตปริญญาโท ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยข้อมูลต่างๆ จากการสัมภาษณ์นี้จะถูกนำไปใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น

วัตถุประสงค์ เพื่อต้องการระบุความเสี่ยงแต่ละวัตถุประสงค์ของ BSC พร้อมทั้งทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง มีขั้นตอนการดำเนินงานสรุปดังนี้

1. จัดทำแบบฟอร์ม RMBSC WORKSHEET เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง
2. ทำการระบุความเสี่ยงแต่ละวัตถุประสงค์ของ BSC ทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับบริหาร ระดับฝ่าย และระดับพนักงาน ซึ่งจะใช้วิธีการสัมภาษณ์สมาชิกในทีมวิจัย โดยใช้คำถามที่ว่า " ตัวชี้วัดที่ใช้ในแต่ละวัตถุประสงค์ ถ้าทำไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดจะมีผลต่อวัตถุประสงค์หรือไม่ ?"
3. ทำการระบุค่าโอกาส ความรุนแรง และความสามารถในการตรวจจับ โดยใช้เกณฑ์ประเมินระดับโอกาสในการเกิดความเสี่ยง เกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงในการเกิดความเสี่ยง และเกณฑ์ประเมินระดับการตรวจจับความเสี่ยง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง

โอกาสในการเกิดความเสี่ยง

ระดับ	Probability	คำอธิบาย
1	0.01-0.20	โอกาสที่ตัวชี้วัดอยู่นอกช่วงที่ยอมรับระดับ Rare เช่น KPI-xx -xx เคยผ่านการประเมินมาแล้ว 7 ครั้ง มี 1 ครั้งที่อยู่นอกช่วงที่ยอมรับได้ ซึ่งคิดเป็นค่า $P = 0.1429$ ลักษณะแบบนี้ค่า Occurrence ของ KPI-xx-xx จะมีคะแนนเท่ากับ 1 หรือ KPI-aa-aa เคยผ่านการประเมินมาแล้ว 6 ครั้ง มี 1 ครั้งที่อยู่นอกช่วงที่ยอมรับได้ ซึ่งคิดเป็นค่า $P = 0.1667$
2	0.21-0.40	โอกาสที่ตัวชี้วัดอยู่นอกช่วงที่ยอมรับระดับ Unlikely เช่น KPI-xx -xx เคยผ่านการประเมินมาแล้ว 7 ครั้ง มี 2 ครั้งที่อยู่นอกช่วงที่ยอมรับได้ ซึ่งคิดเป็นค่า $P = 0.2857$ ลักษณะแบบนี้ค่า Occurrence ของ KPI-xx-xx จะมีคะแนนเท่ากับ 2 หรือ KPI-aa-aa เคยผ่านการประเมินมาแล้ว 6 ครั้ง มี 2 ครั้งที่อยู่นอกช่วงที่ยอมรับได้ ซึ่งคิดเป็นค่า $P = 0.3333$
3	0.41-0.60	โอกาสที่ตัวชี้วัดอยู่นอกช่วงที่ยอมรับระดับ Possible เช่น KPI-xx -xx เคยผ่านการประเมินมาแล้ว 7 ครั้ง มี 4 ครั้งที่อยู่นอกช่วงที่ยอมรับได้ ซึ่งคิดเป็นค่า $P = 0.5714$ ลักษณะแบบนี้ค่า Occurrence ของ KPI-xx-xx จะมีคะแนนเท่ากับ 3 หรือ KPI-aa-aa เคยผ่านการประเมินมาแล้ว 6 ครั้ง มี 3 ครั้งที่อยู่นอกช่วงที่ยอมรับได้ ซึ่งคิดเป็นค่า $P = 0.5000$
4	0.61-0.80	โอกาสที่ตัวชี้วัดอยู่นอกช่วงที่ยอมรับระดับ Possible เช่น KPI-xx -xx เคยผ่านการประเมินมาแล้ว 7 ครั้ง มี 5 ครั้งที่อยู่นอกช่วงที่ยอมรับได้ ซึ่งคิดเป็นค่า $P = 0.7143$ ลักษณะแบบนี้ค่า Occurrence ของ KPI-xx-xx จะมีคะแนนเท่ากับ 4 หรือ KPI-aa-aa เคยผ่านการประเมินมาแล้ว 6 ครั้ง มี 4 ครั้งที่อยู่นอกช่วงที่ยอมรับได้ ซึ่งคิดเป็นค่า $P = 0.6667$
5	0.81-1.0	โอกาสที่ตัวชี้วัดอยู่นอกช่วงที่ยอมรับระดับ Possible เช่น KPI-xx -xx เคยผ่านการประเมินมาแล้ว 7 ครั้ง มี 6 ครั้งที่อยู่นอกช่วงที่ยอมรับได้ ซึ่งคิดเป็นค่า $P = 0.8571$ ลักษณะแบบนี้ค่า Occurrence ของ KPI-xx-xx จะมีคะแนนเท่ากับ 5 หรือ KPI-aa-aa เคยผ่านการประเมินมาแล้ว 6 ครั้ง มี 5 ครั้งที่อยู่นอกช่วงที่ยอมรับได้ ซึ่งคิดเป็นค่า $P = 0.8333$ หรือเป็นตัวชี้วัดที่อยู่นอกช่วงที่ยอมรับได้เป็นประจำ

ความรุนแรงในการเกิดความเสี่ยง

ระดับ	Descriptor	คำอธิบาย		
		ความเสียหายด้านการเงิน	ความเสียหายด้านบุคลากร	ความเสียหายด้านชื่อเสียงองค์กร
1	Insignificant	สูญเสียเงินเกินไม่เกิน 10,000 บาทขึ้นไป แต่ไม่ทำให้บริษัทขาดทุน	ระดับเล็กน้อย เช่น เดินชนของในบริษัท	ลูกค้าโทรมาบ่นกับพนักงานและใช้เวลาไม่เกิน 1 สัปดาห์ในการแก้ปัญหา
2	Minor	สูญเสียเงินเกิน 10,000 บาทขึ้นไป แต่ไม่ทำให้บริษัทขาดทุน	ระดับปฐมพยาบาล	ลูกค้าโทรมาต่อว่ารุนแรงกับบริษัท และใช้เวลาไม่เกิน 1 เดือนในการแก้ปัญหา
3	Moderate	บริษัทเริ่มมีการขาดทุน ประมาณไม่เกิน 1 ล้านบาท	ระดับต้องเข้ารักษาในโรงพยาบาล	มีการกระจายข่าวในวงจำกัด เช่น กระจายเฉพาะสื่ออินเทอร์เน็ต เป็นต้น
4	Major	บริษัทขาดทุนเกิน 1 ล้าน ขึ้นไป	มีการบาดเจ็บหลายคน	มีการแพร่กระจายข่าวไม่ดีทั่วประเทศ
5	Catastrophic	ต้องปิดบริษัท	มีบุคลากรเสียชีวิต	มีการแพร่กระจายข่าวทั้งในและนอกประเทศ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบฟอร์ม RBSC WORKSHEET

ระดับตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input type="radio"/> หัวหน้าฝ่าย _____ <input type="radio"/> พนักงานฝ่าย _____													
ชื่อ - สกุล : _____							ฝ่าย : _____ ผู้ประเมิน : _____						
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							วันที่ประเมิน : ____ / ____ / ____						
มุมมอง	วัตถุประสงค์	CODE	KPI	หน่วย	BASE	TARGET	CODE	KRI	ผลกระทบ	ประเมินความเสี่ยง			RPN
										S	O	D	

เรื่อง การสร้างแนวทางในการจัดการความเสี่ยง

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิภาพแบบดุลยภาพ ซึ่งทำการวิจัยโดย นายปฐมพงศ์ เขี่ยมบุญฤทธิ์ นิสิตปริญญาโท ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยข้อมูลต่างๆ จากการสัมภาษณ์นี้จะถูกนำไปใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น

วัตถุประสงค์ เพื่อต้องสร้างแนวทางจัดการความเสี่ยงที่สำคัญของบริษัท เอ มีขั้นตอนการดำเนินงานสรุปดังนี้

- 1 จัดทำแบบฟอร์มเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลสาเหตุความเสี่ยงและแนวทางจัดการความเสี่ยง
- 2 ทำการสัมภาษณ์สมาชิกในทีมวิจัยเพื่อค้นหาสาเหตุของความเสี่ยง
- 3 ทำการระดมความคิดในการสร้างแนวทางจัดการความเสี่ยง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบฟอร์มการวิเคราะห์การวางแผนจัดการความเสี่ยง

สาเหตุพื้นฐาน	Risk Treatment				
	Avoid the risk	Reduce the likelihood of the occurrence	Reduce the consequences	Transfer the risk	Retain the risk

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

" ขอขอบคุณสำหรับความร่วมมือ "

การประเมินความเสี่ยงหลังการประยุกต์ใช้แผน

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิภาพแบบดุลยภาพ ซึ่งทำการวิจัยโดย นายปฐมพงศ์ เขี่ยมบุญฤทธิ์ นิสิตปริญญาโท ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยข้อมูลต่างๆ จากการสัมภาษณ์นี้จะถูกนำไปใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น

วัตถุประสงค์ เพื่อต้องประเมินความเสี่ยงหลังการประยุกต์ใช้แผนจัดการความเสี่ยงที่สำคัญของบริษัท เอ มีขั้นตอนการดำเนินงานสรุปดังนี้

- 1 จัดทำแบบฟอร์มเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลผลการประเมินความเสี่ยงหลังการประยุกต์ใช้แผน
- 2 ทำการสัมภาษณ์สมาชิกในทีมวิจัยเพื่อสอบถามผลที่ได้จากการใช้แผน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ค.

ใบติดตามและสอบทานการจัดการความเสี่ยง และเอกสารประกอบ
การบรรยายการบริหารความเสี่ยงในบริษัท เอ

ศูนย์วิทยพัทธยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ใบติดตามงานการปฏิบัติพนักงาน
วัตถุประสงค์ เพื่อวัดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงาน

ลำดับ	วัน/เดือน/ปี	เวลาที่รับงาน	รายละเอียดงาน	กำหนดเสร็จ	ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น	แนวทางการแก้ไข	ผู้ตรวจงาน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การบริหารความเสี่ยง

โคช ปฐมพงศ์ เอี่ยมบุญฤทธิ์
ภาควิชาวิศวกรรมศาสตร์

บทนำ

- วัตถุประสงค์ เพื่อ ต้องการให้สมาชิกในทีมวิจัยมีความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยง และสามารถให้ข้อมูลใน RMBSC WORKSHEET ได้อย่างถูกต้อง และมีความเข้าใจในการสร้างแนวทางจัดการความเสี่ยง
- เอกสารการบรรยายนี้ใช้ในงานวิจัยการบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงกับการประเมินประสิทธิภาพแบบดุลยภาพเท่านั้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

ชื่อ นายปฐมพงศ์ เอี่ยมบุญฤทธิ์ จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาจากโรงเรียน
อัสสัมชัญ ธนบุรี และจบการศึกษาในระดับปริญญาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีทางอาหาร คณะ
วิทยาศาสตร์ จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในปีการศึกษา 2548 หลังจากนั้นได้เข้ารับการศึกษาระดับ
ปริญญาโท สาขาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ใน
ปีการศึกษา 2548



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย