



ธรรมโมโลยี

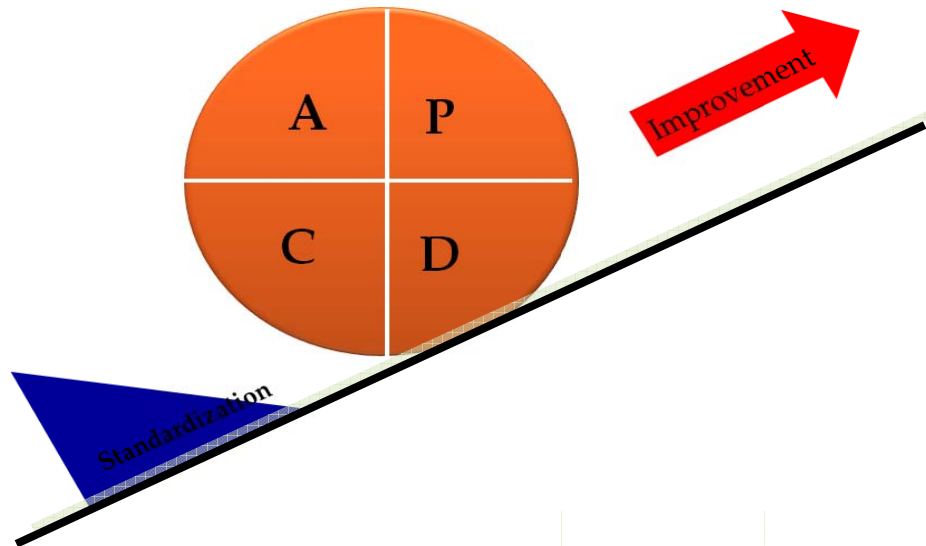
ตอน “การบริหารความเสี่ยง Risk Management”

เคยได้ยินคำโบราณไหมครับว่า “กันไว้ดีกว่าแก้ แยกแล้วจะแก้ไม่ทัน”

คำพูดนี้พูดกันจนกลายเป็นคำทั่วไป แต่ถ้านำเอาหลักบริหารธุรกิจมาจับ กลายเป็นหลักการสำคัญในการบริหารจัดการเลยทีเดียว และก็มีการพูดกันหลายลักษณะ อย่างหลักการของการบริหารคุณภาพของ Dr. W Edwards Deming นั้น ทุกท่านคงรู้จักกันดี คือ วงจร PDCA หรือ PDSA

PDCA = Plan Do Check Act

PDSA = Plan Do Study Act



วงจร PDCA ที่พัฒนาโดยอาจารย์ Shewharts

อ่านต่อหน้ากลาง



ธรรมโมโลยี

ตอน “การบริหารความเสี่ยง Risk Management” ต่อจากหน้าปก

วงจร PDCA มีหลายชื่อ Deming Circle, QCC (Quality Control Circle) เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนระหว่าง QC คือหน่วยงานตรวจสอบท้าย Line กับ QCC คือวงจการบริหารที่ พนักงานทุกระดับในองค์กรจะต้องใช้ ไม่ใช่เฉพาะพนักงานหน้างานที่ทำ QCC เท่านั้น ในช่วงหลังส่วนใหญ่ใช้ทับศัพท์ว่า “PDCA” แต่ Dr. Deming ท่านจะให้ความหมายว่า Check น่าจะมีความหมายตรงกับคำว่า Study คือ ศึกษาถึงปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้แนวทางการแก้ปัญหา แต่ในฐานะผู้เขียนเห็นว่าขึ้นกับความหมายที่เราจะใช้ตีความ และส่วนใหญ่เคยชินกับ PDCA แล้ว จึงใช้ PDCA ซึ่งก็ไม่ผิดความหมาย

ดังนั้นวงจร PDCA จึงเป็นวงจรสำคัญที่ผู้บริหารระดับสูง ถึง พนักงานระดับปฏิบัติการต้องนำมาใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพราะถือว่าเป็นวงจการบริหารที่ทำให้การบริหารโครงการมีระบบ เป็นกรอบในการดำเนินการ ซึ่งหน้าที่ของผู้บริหารมีข้อเดียว คือ “การแก้ปัญหา” แต่ท่านผู้บริหารเคยสำรวจตัวเองไหมครับ ท่านได้ช่วย “แก้ปัญหาทางหรือองค์การ” มากน้อยแค่ไหน หรือ ช่วยสร้างปัญหาเพิ่มขึ้น

สิ่งที่เป็นเรื่องน่ากลัวคือ ผู้บริหารบางท่าน ไม่ทราบว่ “อะไรคือปัญหา ?”

บางท่านบอกว่า เป็นไปได้อย่างไร เป็นถึงผู้บริหารแล้ว จะไม่รู้เสียหรือ ?

ลองมาดูพฤติกรรมหน่อยครับว่า ผู้บริหารของท่านมีพฤติกรรมดังกล่าวหรือไม่ ?

- ไม่มีวินัยในการทำงาน เช่น มาทำงานสาย เลื่อนประชุม เลื่อนโครงการ เป็นต้น โดยไม่มีเหตุผลอันควร (แสดงว่า ไม่รู้ว่าปัญหาการไม่ตรงต่อเวลา คือ ปัญหา)
- ประชุมทั้งวัน แล้วสรุปอะไรไม่ได้ หรือ สรุปได้ก็ไม่มันยสำคัญ (แสดงว่า ไม่รู้ว่าการประชุมที่ไม่ได้แก้ปัญหา คือ ปัญหา)
- การมีของเสียที่เกิดขึ้นทุกปี (แสดงว่า ผู้บริหารไม่ได้มองว่าของเสีย คือ ปัญหา)
- การมีของใน Stock เต็มไปหมด (แสดงว่า ผู้บริหารไม่ได้มองว่า Stock คือ ปัญหา)
- การที่พนักงานลาออก ไม่สามารถเก็บคนดีไว้ในองค์กร (แสดงว่า ผู้บริหารมองว่า ทรัพยากรมนุษย์ เป็นค่าใช้จ่าย ไม่ใช่การลงทุน จะสร้างปัญหาให้องค์การในระยะยาว)
- ฯลฯ

ตัวอย่างที่กล่าวมาเบื้องต้น ถ้าผู้บริหารมองว่าเป็นปัญหา สิ่งเหล่านี้จะต้องน้อยลงหรือหมดไป

ดังนั้น ถ้าสรุปประเด็นหน้าที่ของผู้บริหาร คือ

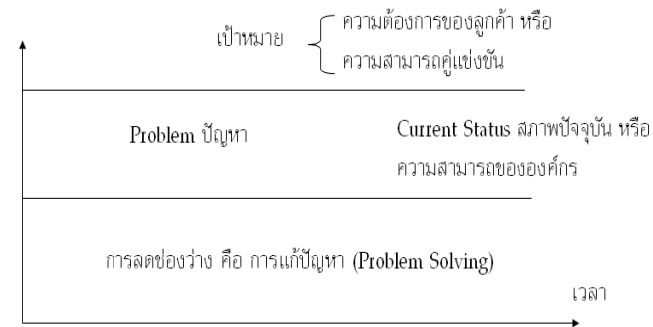
1. ต้องรู้ว่าอะไรคือปัญหา
2. ต้องมีการสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา (การแก้ปัญหามีหลายวิธี หัวหน้าที่มีลูกน้องเก่ง ลูกน้องจะสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหาให้ แต่ถ้าลูกน้องไม่เก่งนั้นหมายถึงนายไม่เก่งด้วย เพราะไม่มีความสามารถในการพัฒนาลูกน้อง นายก็จะถูกบังคับให้ตัดสินใจ โดยไม่มีทางเลือก ซึ่งการตัดสินใจโดยมีทางเลือกทางเดียว คือ “การไม่ได้ตัดสินใจ”
3. ตัดสินใจเลือกทางเลือกในการแก้ปัญหา



ธรรมโมไลยี

ตอน “การบริหารความเสี่ยง Risk Management”

ปัญหาคือ อะไร



ปัญหา คือ ช่องว่างระหว่างค่าเป้าหมาย ซึ่งได้จากความต้องการของลูกค้าหรือความสามารถของคู่แข่ง กับ สภาพปัจจุบันหรือความสามารถขององค์กร เช่น เป้าหมายการผลิต 8000 ตัน แต่ความสามารถขององค์กรสามารถทำได้ 5000 ตัน ดังนั้นช่องว่างระหว่างเป้าหมายและค่าปัจจุบัน คือ $8000-5000 = 3000$ ตัน ซึ่งที่ผู้บริหารจะต้องแก้ปัญหาคือ ยกระดับความสามารถในการผลิตขึ้นอีก 3000 ตัน

ถ้านำเอาวงจร PDCA มาจับก็จะได้ว่า

Plan = 8000 ตัน

Do = สิ่งที่ได้ในปัจจุบันคือ 5000 ตัน

Check คือ การนำผลของ Do มาเทียบกับ Plan ถ้าเกิดช่องว่าง ช่องว่างนี้เรียก “ปัญหา” Problem การแก้ปัญหาดังกล่าวเป็นปัญหาเชิงนโยบาย ซึ่งต้องมีการกระจายนโยบายอย่างเป็นระบบ (ไว้มีโอกาสจะมาคุยเรื่องนี้ใหม่) หรือ ปัญหาที่เกิดจากปัญหาประจำวัน หรือ ผลของการทำงานผิดมาตรฐาน

ดังนั้น Act อีกความหมายหนึ่งคือ Problem Solving คือการแก้ปัญหานั่นเอง

อ่านต่อปกหลัง



ธรรมโมไลย์

ตอน “การบริหารความเสี่ยง Risk Management” ต่อจากหน้ากลาง

การแก้ปัญหาเบื้องต้นที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เพื่อให้เข้าสู่ภาวะปกติ เมื่อเกิดปัญหาหน้างาน คือ การแก้ปัญหาหน้างานให้หมดไป หรือ Corrective Action เป็นการแก้ปัญหาให้งานสามารถดำเนินต่อไปได้

เมื่อสามารถดำเนินการต่อเนื่องไปได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ นำปัญหาดังกล่าวมาวิเคราะห์หาสาเหตุที่เกิดขึ้น เพื่อแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ ผลคือ การแก้ปัญหาเชิงป้องกัน Preventive Action เพื่อไม่ให้ปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นซ้ำ

จุดนี้แหละที่มีทฤษฎีที่ว่าด้วยความเสี่ยง (Risk) มองระบบบริหารย้อนกลับจากการแก้ไขปัญหาเชิงป้องกันเป็นหัวใจของการบริหารด้วยระบบดังกล่าว

ความเสี่ยงคือ ความไม่แน่นอน อะไรที่คาดการณ์ไม่ได้คือ ความเสี่ยง หรือ ค่า ซิกมา ของระบบในวิชาสถิตินั่นเอง

ดังนั้นการบริหารความเสี่ยง คือ การพยายามคาดการณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และถ้าจะป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ที่คาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ต้องมีแผนงานรองรับ โดยเลือกความเสี่ยงที่เหนือ Risk Map (เส้นที่แบ่งระหว่าง ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ กับความเสี่ยงที่ต้องมีแผนรองรับ) ต้องมีแผนการเชิงป้องกัน หรือ Preventive เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้น แต่ถ้าหากเหตุการณ์เกิดขึ้นจริงจะต้องมี แผนฉุกเฉิน รองรับอย่างไร หรือ Contingency Plan ถ้ามุมมองในมุมของ Deming Circle ก็คือการมองย้อนกลับจาก Preventive Action และ Corrective Action นั้นเอง

สิ่งที่เป็นหัวใจของระบบบริหารทั้ง 2 แบบคือ การป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดซ้ำ และการป้องกันปัญหาไม่ให้เกิด สอดคล้องกับคำว่า “กันไว้ดีกว่าแก้ แก้จะแก้ไม่ทัน” ผมมีโคลงมาฝากครับ น่าจะใช้ได้เช่นเดียวกับ สุภาษิตไทย

ผิดหนึ่ง ฟังจดไว้	ในสมอง
เร่รวั้ง ผิดสอง	ภายนอก
สามผิด จงคิดตรองหนัก	เพื่อนเอ๋ย
ถึงสี่ อีกที่ห้า หกซ้ำ	อภัยใจ

โคลงนี้น่าจะมีความหมายลึก ๆ คือ ถ้าพลาดครั้งแรก รู้เท่าไม่ถึงการณ์ ครั้งที่สอง ขาดความระวัง ครั้งที่สาม คาดการณ์ไม่ถึง แต่ถ้าผิด สี่ห้าหก น่าจะเดาเอาเองนำครับว่าสาเหตุจากอะไร ลองดูว่ามีเงี่ยงเกาะที่หัวหรือไม่ครับ

อนุวรรตน์ ศิลารื่องอำไพ
ผู้อำนวยการสายงาน
การศึกษาและฝึกอบรมและวิจัยให้คำปรึกษา
amuwat@tpa.or.th

