



การวิเคราะห์ห้องค้ความรู้สำคัญ

และ

ความเสี่ยงในบริษัท HOLDING COMPANY



โดย อลิสร่า คุประสิทธิ์



ประเด็นหลัก



- 1 บริบทขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงไปสู่ Holding Company
- 2 แนวคิดเรื่อง Critical Knowledge และ Risk
- 3 ตัวอย่าง Risk ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง
- 4 วิธีระบุ Critical Knowledge ที่เชื่อมโยงกับความเสี่ยง
- 5 Workshop: การทำ SIPOC Analysis + ระบุ Risk และ Critical Knowledge



บริบทขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงไปสู่ HOLDING COMPANY



Holding Company คือ โครงสร้างองค์กรที่ถือหุ้นในบริษัทลูกหลายแห่ง (Subsidiaries) โดยมีหน้าที่หลักคือ บริหารจัดการการลงทุน และ กำหนดนโยบายระดับองค์กร โดยไม่เข้าไปดำเนินธุรกิจโดยตรง

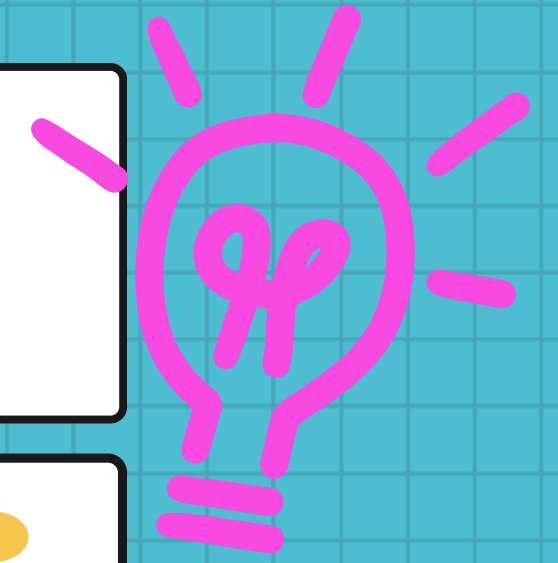
ความท้าทายในการเปลี่ยนผ่านสู่ Holding Company

- ▶ *โครงสร้างการบริหารที่ซับซ้อนขึ้น*
- ▶ *การบริหารองค์ความรู้และบุคลากรที่เปลี่ยนแปลง*
- ▶ *การบริหารความเสี่ยงทางการเงินและกฎหมาย*





แนวคิดเรื่อง CRITICAL KNOWLEDGE และ RISK



Critical Knowledge คืออะไร?

คือความรู้ที่มีผลกระทบโดยตรงต่อ
ความสามารถขององค์กร
หากสูญเสียไปจะทำให้เกิดความเสียหาย
และส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของ
องค์กร



Risk คืออะไร?

คือ เหตุการณ์ที่อาจทำให้องค์กร
สูญเสียโอกาส หรือลดประสิทธิภาพ
ในการดำเนินธุรกิจ

ตัวอย่าง Critical Knowledge ใน Holding Company



- ✓ องค์ความรู้ด้านการจัดการทรัพย์สินทางปัญญา (IP Management)
- ✓ องค์ความรู้ด้านกฎหมายและการกำกับดูแลธุรกิจ
- ✓ องค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Science & Technology Knowledge)
- ✓ องค์ความรู้ด้านการถ่ายทอดเทคโนโลยีและการตลาด





ตัวอย่าง RISK ที่เกี่ยวข้องกับ การเปลี่ยนแปลง ไปเป็น HOLDING COMPANY



ความเสี่ยงในกระบวนการวิจัยและพัฒนา (R&D Risk)



ตัวอย่าง:

- ขาดความรู้ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ → องค์กรไม่สามารถแข่งขันในตลาดได้
- การวิจัยไม่มีทิศทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายของ Holding Company → ทำให้ลงทุนผิดพลาด

ความเสี่ยงในกระบวนการบริการด้าน วทน. (Science & Technology Service Risk)

ตัวอย่าง:

- มาตรฐานการให้บริการไม่เป็นไปตามข้อกำหนด → อาจถูกเพิกถอนใบอนุญาต

ความเสี่ยงในกระบวนการถ่ายทอดเทคโนโลยี (Technology Transfer Risk)

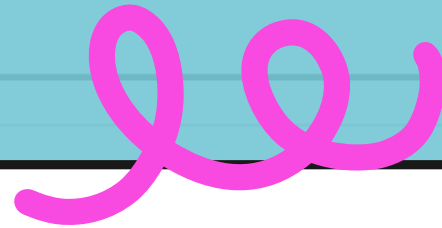
ตัวอย่าง:

- ไม่มีแผนการปกป้องเทคโนโลยีก่อนถ่ายทอด → อาจถูกนำไปใช้โดยไม่มีค่าตอบแทน

ความเสี่ยงในกระบวนการสนับสนุน (Supporting Process Risk)

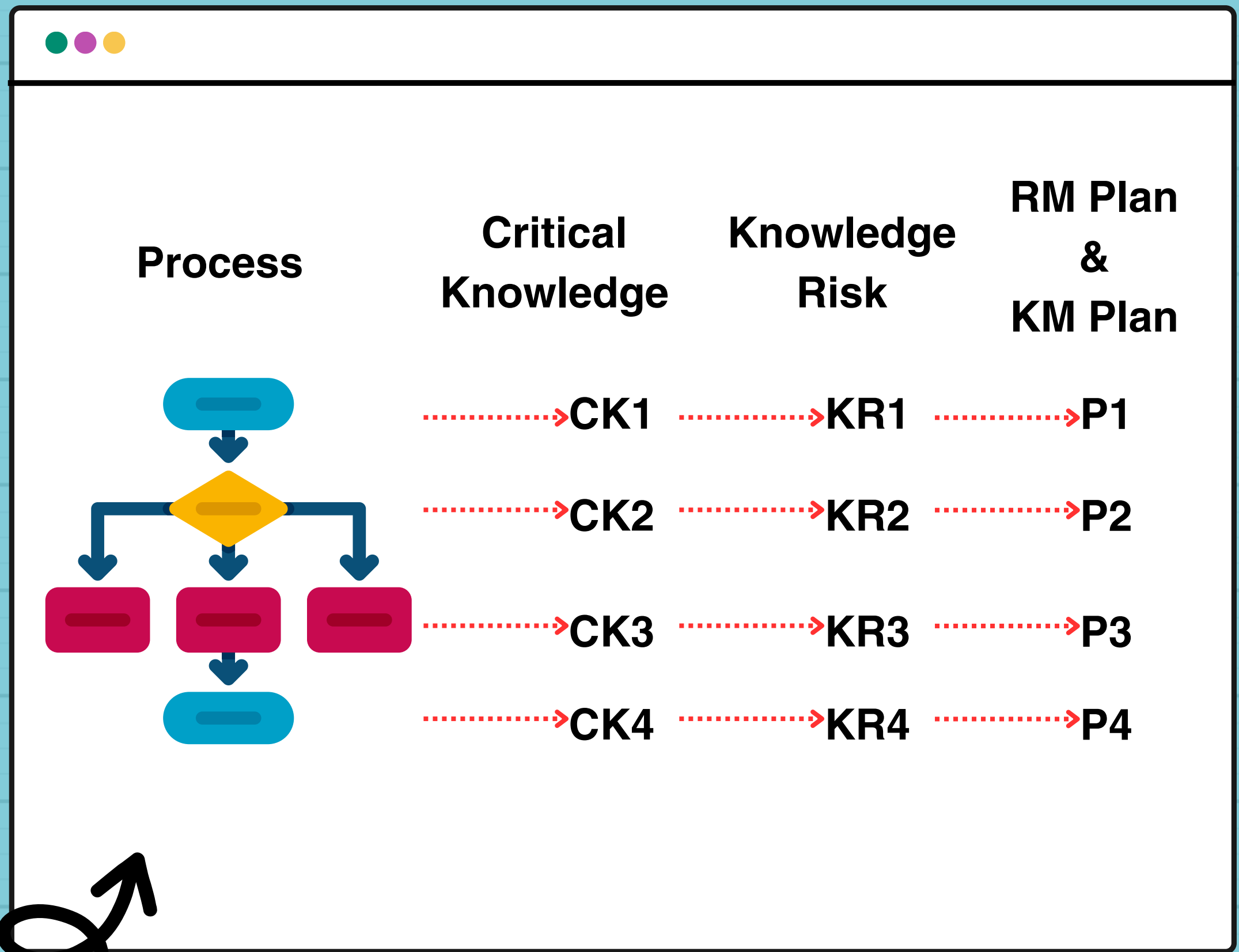
ตัวอย่าง:

- ไม่มีแผนสืบทอดองค์ความรู้ (Succession Plan) → ผู้เชี่ยวชาญลาออกแล้วไม่มีคนแทน



วิธีระบุ CRITICAL KNOWLEDGE ที่เชื่อมโยงกับความเสี่ยง

- 1 วิเคราะห์กระบวนการหลักของหน่วยงาน
- 2 ระบุ Critical Knowledge ที่สำคัญต่อแต่ละกระบวนการ
- 3 ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหากขาดองค์ความรู้นั้น
- 4 จัดทำแผนลดความเสี่ยงและการจัดการองค์ความรู้






Workshop: การทำ SIPOC Analysis + ระบุ Risk และ Critical Knowledge



SIPOC ย่อมาจาก *Supplier - Input - Process - Output - Customer*
เป็นเครื่องมือที่ช่วยวิเคราะห์กระบวนการโดยรวมและระบุองค์ความรู้สำคัญที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนการทำ SIPOC Analysis เพื่อระบุ Risk และ Critical Knowledge



- ▶ ระบุขั้นตอนหลักของกระบวนการ (Process)
 - ▶ กำหนด Inputs และ Outputs ที่เกี่ยวข้อง
 - ▶ วิเคราะห์ว่า Critical Knowledge ใดที่จำเป็นในแต่ละขั้นตอน
 - ▶ ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหากองค์ความรู้ขาดหายไป
- 

ตัวอย่างการทำ SIPOC ANALYSIS ใน **กระบวนการวิจัยและพัฒนา**

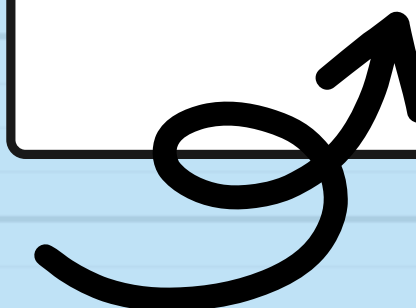


SIPOC	รายละเอียด	Critical Knowledge (องค์ความรู้สำคัญ)	Risk (ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง)
Supplier	แหล่งทุนวิจัย, นักวิจัย, หน่วยงานวิจัย, อุตสาหกรรม, ภาครัฐ	<ul style="list-style-type: none"> - วิธีการขอทุนสนับสนุนวิจัย - กรอบนโยบายการวิจัยที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> - ขาดแหล่งทุนสนับสนุน หากโครงการไม่ตรงกับเป้าหมายของผู้ให้ทุน - ขาดความรู้ในการขอทุน ทำให้พลาดโอกาสได้รับทุน
Input	ข้อมูลวิทยาศาสตร์, เทคโนโลยีพื้นฐาน, ข้อกำหนดของแหล่งทุน, เครื่องมือวิจัย, ห้องปฏิบัติการ	<ul style="list-style-type: none"> - การออกแบบงานวิจัย (Research Design) - มาตรฐานการทดลองในห้องปฏิบัติการ (Lab Standards) 	<ul style="list-style-type: none"> - งานวิจัยไม่มีคุณภาพหากออกแบบผิดพลาด - ข้อมูลจากการทดลองผิดพลาด ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่น่าเชื่อถือ
Process	การออกแบบและดำเนินงานวิจัย, การทดลอง, วิเคราะห์ผล, ปรับปรุงต้นแบบ, บันทึกองค์ความรู้	<ul style="list-style-type: none"> - การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลวิจัย - การควบคุมคุณภาพการทดลอง 	<ul style="list-style-type: none"> - ขาดองค์ความรู้เฉพาะด้าน ทำให้การวิเคราะห์ผิดพลาด - ข้อมูลวิจัยไม่มีการบันทึกอย่างเป็นระบบ ทำให้สูญเสียองค์ความรู้
Output	ผลงานวิจัย, สิทธิบัตร, ต้นแบบเทคโนโลยี, รายงานวิจัย, บทความวิชาการ	<ul style="list-style-type: none"> - การเขียนสิทธิบัตรและปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา - การนำเสนอผลงานวิจัยในระดับนานาชาติ 	<ul style="list-style-type: none"> - งานวิจัยถูกนำไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาต - สิทธิบัตรไม่ได้รับการคุ้มครอง ทำให้สูญเสียโอกาสเชิงพาณิชย์
Customer	ภาคอุตสาหกรรม, หน่วยงานภาครัฐ, นักวิจัยอื่น ๆ, นักลงทุน, ภาคสังคม	<ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาผลงานวิจัยไปสู่การใช้ประโยชน์จริง - การวิเคราะห์ตลาดและศักยภาพการใช้งานของเทคโนโลยี 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลงานวิจัยไม่สามารถพัฒนาไปสู่การใช้งานจริง - ไม่มีผู้สนับสนุนให้เกิดการลงทุนในการพัฒนาเทคโนโลยีต่อยอด

แนวทางลดความเสี่ยง



- ✓ พัฒนากลยุทธ์ขอทุนสนับสนุนที่ตรงกับเป้าหมายของภาคอุตสาหกรรมและรัฐบาล
- ✓ ฝึกอบรมเกี่ยวกับ Research Design และการควบคุมคุณภาพในการวิจัย
- ✓ ปรับปรุงระบบบันทึกองค์ความรู้ (Knowledge Management System) เพื่อลดการสูญหายของข้อมูลสำคัญ
- ✓ พัฒนาแนวทางการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา (IP Management) เพื่อลดความเสี่ยงด้านสิทธิบัตร
- ✓ สร้างความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมและนักลงทุนตั้งแต่ระยะต้นของการวิจัย เพื่อเพิ่มโอกาสการใช้งานจริง



ตัวอย่างการทำ SIPOC ANALYSIS ใน **กระบวนการบริการด้าน วทน.**

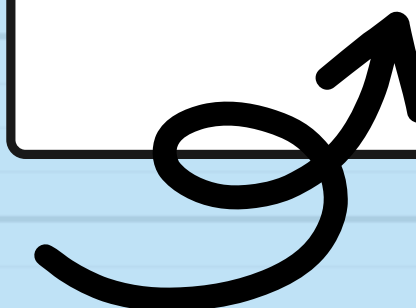


SIPOC	รายละเอียด	Critical Knowledge	Risk ที่เกี่ยวข้อง
Supplier	นักวิจัย, ผู้เชี่ยวชาญ, ห้องปฏิบัติการ	ความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานการทดสอบ	ขาดองค์ความรู้ด้านมาตรฐาน ส่งผลให้ผลการทดสอบผิดพลาด
Input	อุปกรณ์ทดสอบ, ข้อมูลวิทยาศาสตร์	วิธีการทดสอบเฉพาะทาง	การวิเคราะห์ผิดพลาด ทำให้ลูกค้าเสียโอกาส
Process	ดำเนินการทดสอบ, วิเคราะห์ผล	การควบคุมคุณภาพ (QA/QC)	ไม่สามารถตรวจสอบความถูกต้องของผลลัพธ์
Output	รายงานผลการทดสอบ, ข้อเสนอแนะ	การจัดทำรายงานผลการทดสอบที่ถูกต้อง	รายงานที่ผิดพลาดอาจส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร
Customer	หน่วยงานภาครัฐ, ภาคอุตสาหกรรม	กฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง	ลูกค้าอาจถูกปฏิเสธรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานกำกับดูแล

แนวทางลดความเสี่ยง



- ✓ การฝึกอบรมผู้เชี่ยวชาญด้านการทดสอบและมาตรฐานใหม่ ๆ
- ✓ การตรวจสอบคุณภาพผลการทดสอบก่อนส่งมอบ
- ✓ การบันทึกองค์ความรู้เกี่ยวกับการทดสอบ และแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด



ตัวอย่างการทำ SIPOC ANALYSIS ใน **กระบวนการถ่ายทอดเทคโนโลยี**

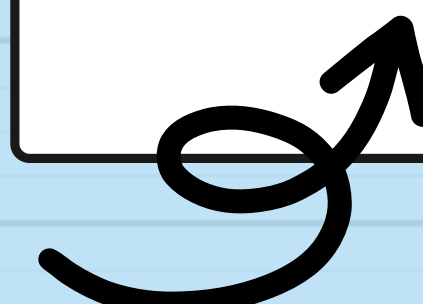


SIPOC	รายละเอียด	Critical Knowledge	Risk ที่เกี่ยวข้อง
Supplier	นักวิจัย, หน่วยงานวิจัย, แหล่งทุน	ความรู้เกี่ยวกับทรัพย์สินทางปัญญา (IP)	ขาดการจดสิทธิบัตร อาจทำให้เทคโนโลยีถูกนำไปใช้โดยไม่ได้รับค่าตอบแทน
Input	งานวิจัย, ข้อมูลเทคโนโลยี, โมเดลธุรกิจ	กลยุทธ์การพัฒนาเทคโนโลยีเชิงพาณิชย์	เทคโนโลยีอาจไม่ตรงกับความต้องการของตลาด
Process	การเจรจาถ่ายทอดเทคโนโลยี, การออกใบอนุญาต	วิธีการประเมินมูลค่าเทคโนโลยี	บริษัทที่รับถ่ายทอดเทคโนโลยีอาจไม่สามารถนำไปใช้ได้จริง
Output	ข้อตกลงการถ่ายทอดเทคโนโลยี, การพัฒนาเชิงพาณิชย์	เทคนิคการเจรจาสัญญา	ข้อตกลงอาจเอื้อประโยชน์ให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมากเกินไป
Customer	บริษัทเอกชน, สตาร์ทอัพ, หน่วยงานรัฐ	การปกป้องสิทธิ์และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง	เทคโนโลยีอาจถูกนำไปใช้โดยไม่มีการจ่ายค่าตอบแทน

แนวทางลดความเสี่ยง



- ✓ *การพัฒนาแนวทางประเมินมูลค่าเทคโนโลยีที่ชัดเจน*
- ✓ *การทำสัญญาถ่ายทอดเทคโนโลยีที่มีความรัดกุม*
- ✓ *การอบรมผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมายทรัพย์สินทางปัญญา*

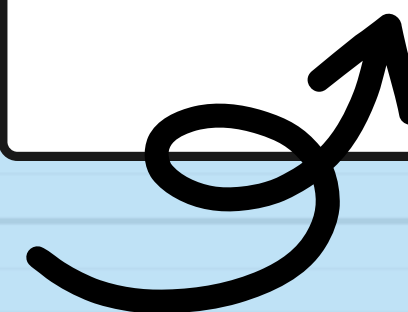


ตัวอย่างการทำ SIPOC ANALYSIS ใน **กระบวนการสนับสนุนด้านการเงินและบัญชี** ●●●

SIPOC	รายละเอียด	Critical Knowledge	Risk ที่เกี่ยวข้อง
Supplier	ฝ่ายการเงิน, ผู้บริหาร, ที่ปรึกษากฎหมาย	ความรู้เกี่ยวกับการบริหารกระแสเงินสด	กระแสเงินสดติดลบ ทำให้บริษัทถูกขาดทุน
Input	รายงานงบการเงิน, ข้อมูลภาษี	กฎหมายและข้อกำหนดด้านภาษี	องค์กรอาจถูกตรวจสอบและเสียค่าปรับ
Process	บัญชี, งบประมาณ, การลงทุน	เทคนิคการวางแผนงบประมาณ	ใช้งบประมาณผิดพลาด ทำให้เสียโอกาสทางธุรกิจ
Output	รายงานทางการเงิน, การจัดสรรงบประมาณ	ระบบบริหารความเสี่ยงทางการเงิน	ไม่มีการตรวจสอบ อาจเกิดการทุจริตได้
Customer	คณะกรรมการ, นักลงทุน, หน่วยงานภาครัฐ	ความเข้าใจในกฎระเบียบของ Holding Company	การลงทุนอาจผิดพลาด และส่งผลต่อภาพลักษณ์องค์กร

แนวทางลดความเสี่ยง ●●●

- ✓ นำระบบการบริหารการเงินที่ทันสมัยมาใช้ (*Financial Risk Management Tools*)
- ✓ พัฒนานโยบายการลงทุนที่ชัดเจนและโปร่งใส
- ✓ จัดอบรมให้พนักงานเข้าใจข้อกำหนดทางบัญชีและภาษี



ตัวอย่างการทำ SIPOC ANALYSIS ใน **กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล**

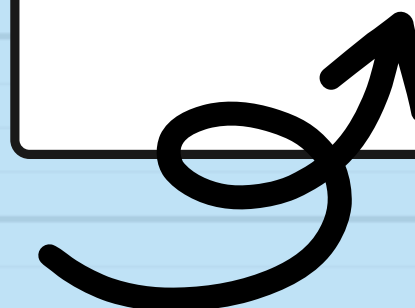


SIPOC	รายละเอียด	Critical Knowledge	Risk ที่เกี่ยวข้อง
Supplier	ฝ่าย HR, คณะกรรมการบริหาร	กลยุทธ์การพัฒนาคลากร	พนักงานที่มีศักยภาพลาออก ทำให้เกิดช่องว่างด้านความรู้
Input	แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล	ระบบประเมินผลการทำงาน	ไม่มีการประเมินที่เป็นธรรม ทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจ
Process	การสรรหา, การฝึกอบรม, การเลื่อนตำแหน่ง	เทคนิคการบริหารผลงาน (Performance Management)	องค์กรไม่มีผู้นำรุ่นใหม่ ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการบริหาร
Output	พนักงานที่มีทักษะสูง, แผนสืบทอดตำแหน่ง	กลยุทธ์การรักษาคนเก่ง (Talent Retention)	บริษัทสูญเสียบุคลากรที่สำคัญให้กับคู่แข่ง
Customer	พนักงาน, ฝ่ายบริหาร, นักลงทุน	นโยบายสวัสดิการและแรงจูงใจ	พนักงานรู้สึกไม่มีความมั่นคงในการทำงาน

แนวทางลดความเสี่ยง



- ✓ พัฒนาแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)
- ✓ สร้างโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากร
- ✓ จัดทำระบบจูงใจและสวัสดิการที่แข่งขันได้



กิจกรรมกลุ่ม (BREAKOUT SESSION)



- ✓ องค์ความรู้ด้านการจัดการทรัพย์สินทางปัญญา (IP Management)
- ✓ องค์ความรู้ด้านกฎหมายและการกำกับดูแลธุรกิจ
- ✓ องค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Science & Technology Knowledge)
- ✓ องค์ความรู้ด้านการถ่ายทอดเทคโนโลยีและการตลาด

SIPOC	รายละเอียด	Critical Knowledge	Risk ที่เกี่ยวข้อง
Supplier			
Input			
Process			
Output			
Customer			

IP Management

①

SIPOC	รายละเอียด	Critical Knowledge	Risk
Supplier	<ul style="list-style-type: none"> • ฐานงานวิจัยที่มี IP Tech. ที่มีศักยภาพสูง • กลุ่มคนบริหารจัดการ IP • คนที่สนใจทำ IP ทั่วประเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> • การจัดการ IP • Technology transfer management • ความรู้ด้าน ms ละออง 	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่ตอบโจทย์ตลาด ล้าสมัย/ล้าสมัยทัน • Upscale 7 ไม่ได้จริง
Input	<ul style="list-style-type: none"> • งานวิจัย/Technology • Model ธุรกิจ • ค่าใช้จ่ายใน ตลาดเป็น ms. 	<ul style="list-style-type: none"> • องค์ความรู้ใน ms Upscale • งานวิจัยที่สามารถต่อยอดเชิงธุรกิจได้ 	<ul style="list-style-type: none"> • Upscale 7 ไม่ได้ • ไม่ตรงกับความต้องการของตลาด • งานวิจัยมีศักยภาพ 7 ไม่ได้จริง / 7 ไม่ได้
Process	<ul style="list-style-type: none"> • กระบวนการจัดการ IP 	<ul style="list-style-type: none"> • องค์ความรู้ด้าน IP 	<ul style="list-style-type: none"> • บุคลากรมีประสบการณ์ 7 ไม่ได้จริง • 7 ไม่ได้
Output	<ul style="list-style-type: none"> • สิ่งที่ได้ถ่ายทอด Technology 	<ul style="list-style-type: none"> • องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับ IP 	<ul style="list-style-type: none"> • สิ่งที่ได้ถ่ายทอดครบ และ 7 ไม่ได้จริง / 7 ไม่ได้
Customer	<ul style="list-style-type: none"> • คนที่สนใจนำ IP ไปทำธุรกิจ 	<ul style="list-style-type: none"> • ปกป้องสิทธิ (มองให้มากกว่าการขาย ในใครเพื่อน IP เกิดประโยชน์สูงสุด) 	<ul style="list-style-type: none"> • งาน IP 7 ไม่ได้ ระบบที่สอดคล้องกัน 7 ไม่ได้ ตลาดอุปทาน

ปิดท้าย

ในกระบวนการที่คุณรับผิดชอบ
ความเสี่ยงอะไรบ้างที่อาจเกิดขึ้น
หากองค์ความรู้สำคัญขาดหายไป?

Risk เหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อ
เป้าหมายของ Holding Company
อย่างไร?

คุณจะนำความรู้ที่ได้ในวันนี้ไปใช้ใน
อนาคตอย่างไร?

**THANK
YOU**

<https://sharepanya.asia/>

