

การบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง PMQA



ความเสี่ยงตามเกณฑ์ SP7 (PMQA)



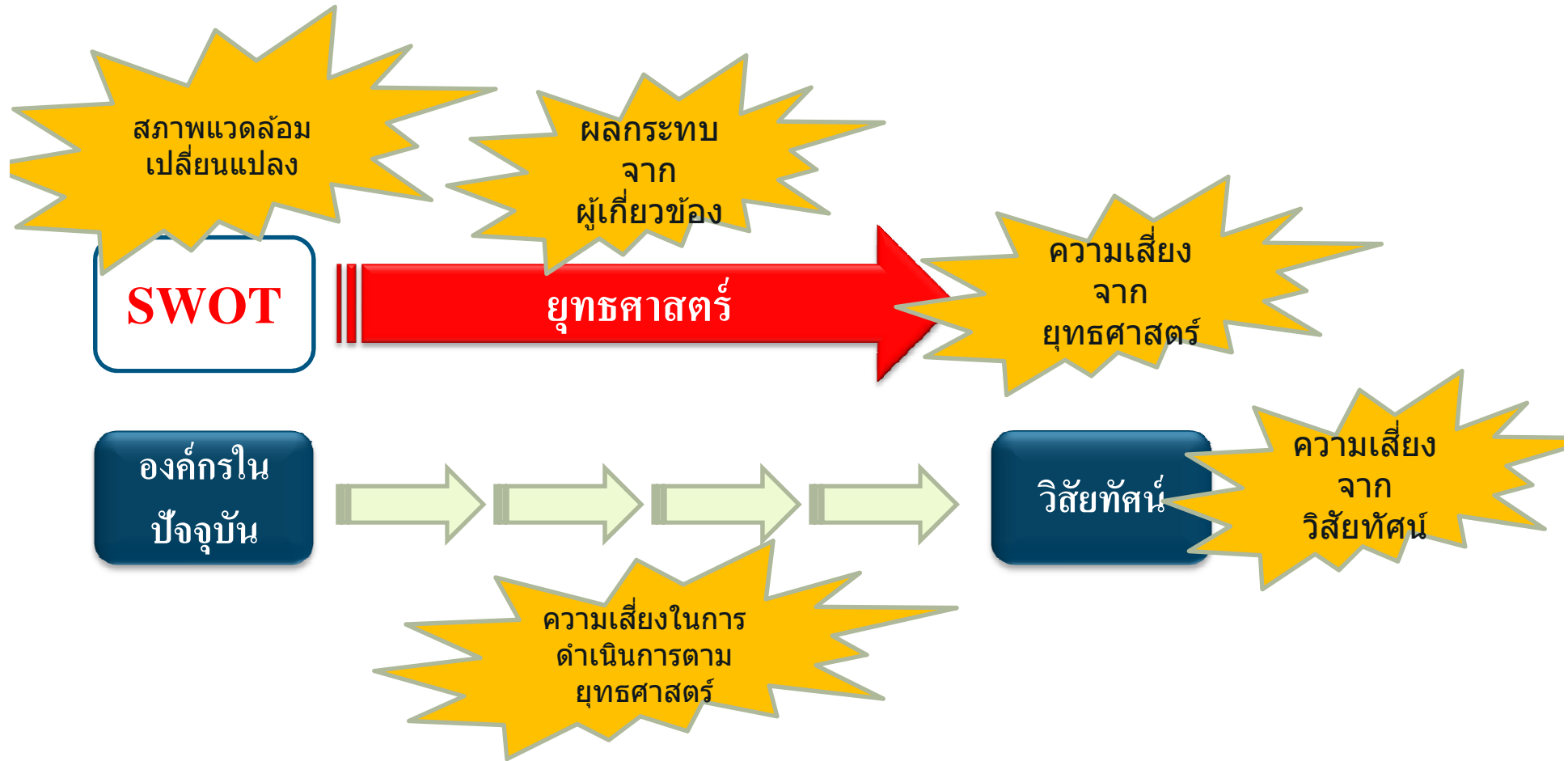
ยุทธศาสตร์ต่อการผลักดัน/เปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์

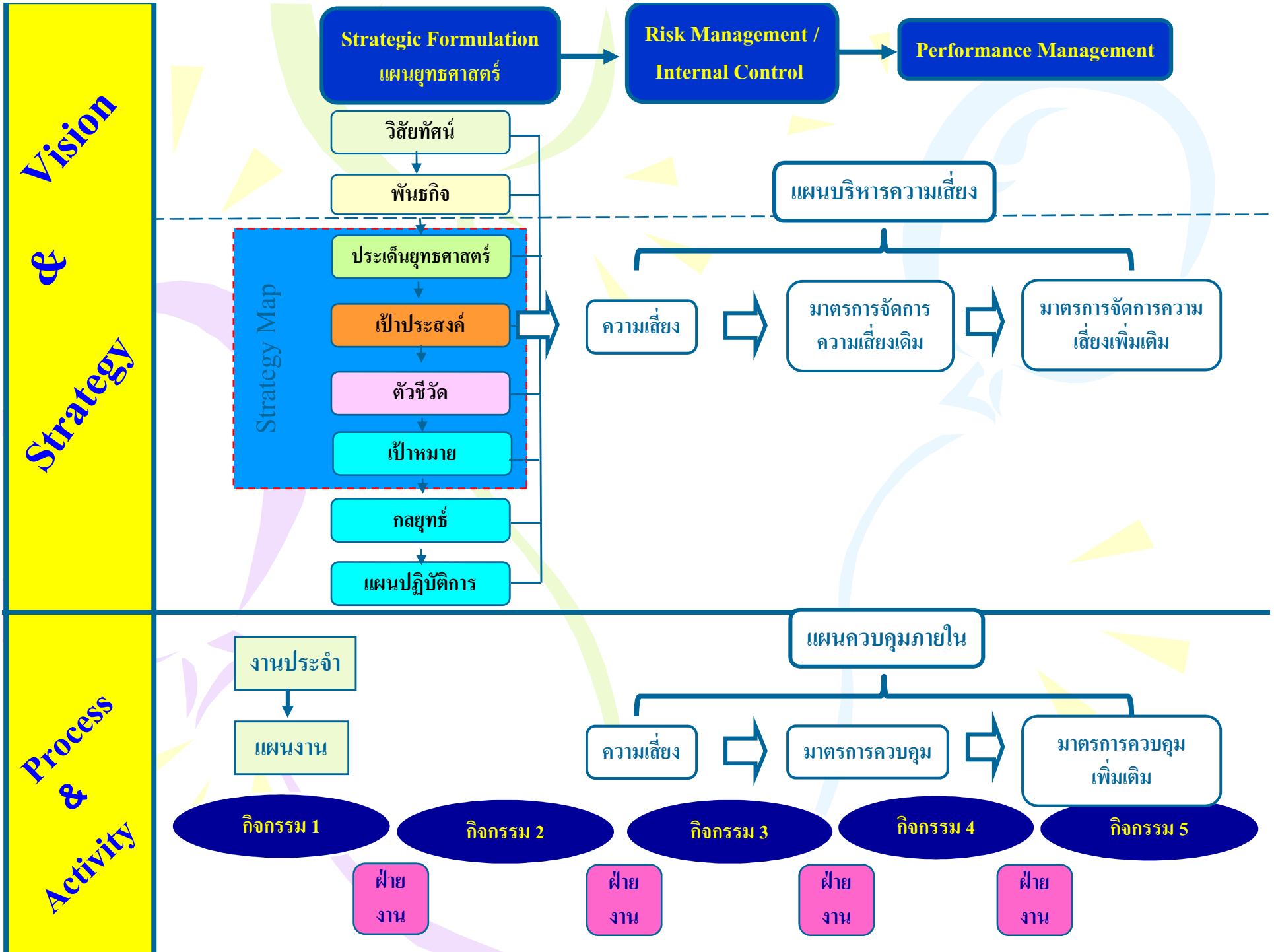
วิสัยทัศน์



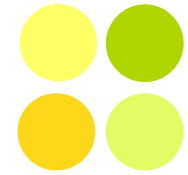
องค์กรในปัจจุบัน

ความเสี่ยงกับการดำเนินการตามยุทธศาสตร์

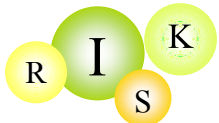




นิยาม ความเสี่ยง



- *ความเสี่ยง (Risk)* หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักที่กำหนดในกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ
- *การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)* การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการกำหนดแนวทางการหรือมาตรการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง เพื่อมุ่งหวังให้ส่วนราชการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ขององค์กร



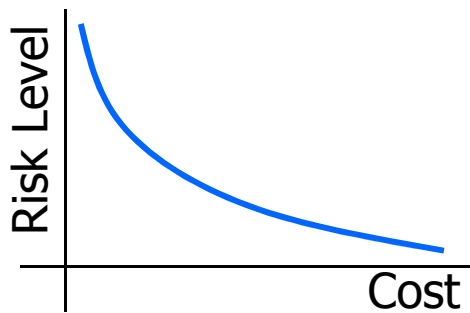
หลักการ

- ทุกๆ องค์การล้วนแต่มีความเสี่ยง ซึ่งก็คือความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์การ
- จึงจำเป็นต้องมีการจัดการเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ โดยต้องคำนึงถึงความความคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม



ความเข้าใจผิด 3 ประการ เกี่ยวกับ Risk

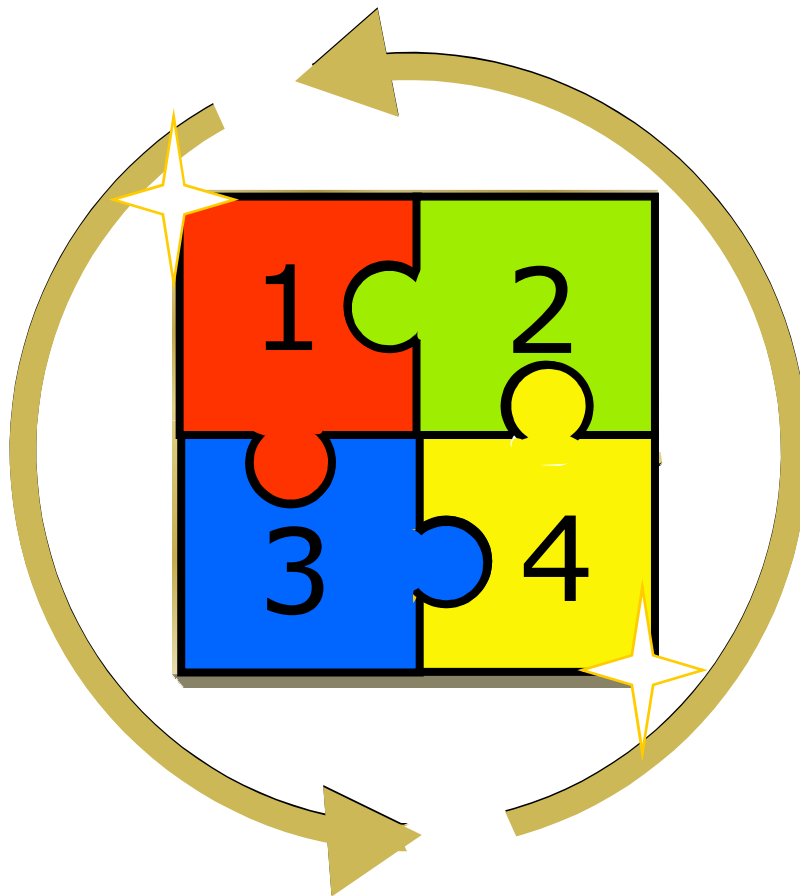
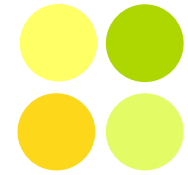
1) Risk is always bad.
Risk เป็นสิ่งไม่ดี



2) Risk must be eliminated at all costs. ต้องกำจัด Risk ให้หมดสิ้น

3) Playing it safe is the safest thing to do.
ไม่เสี่ยงเลย จะคุ้ม/ปลอดภัย ที่สุด

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง



1. การระบุความเสี่ยง
2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง
3. การจัดการความเสี่ยง
4. การรายงาน และประเมินผล
5. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

1. การระบุความเสี่ยง

เป้าประสงค์ / วัตถุประสงค์

สิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จ

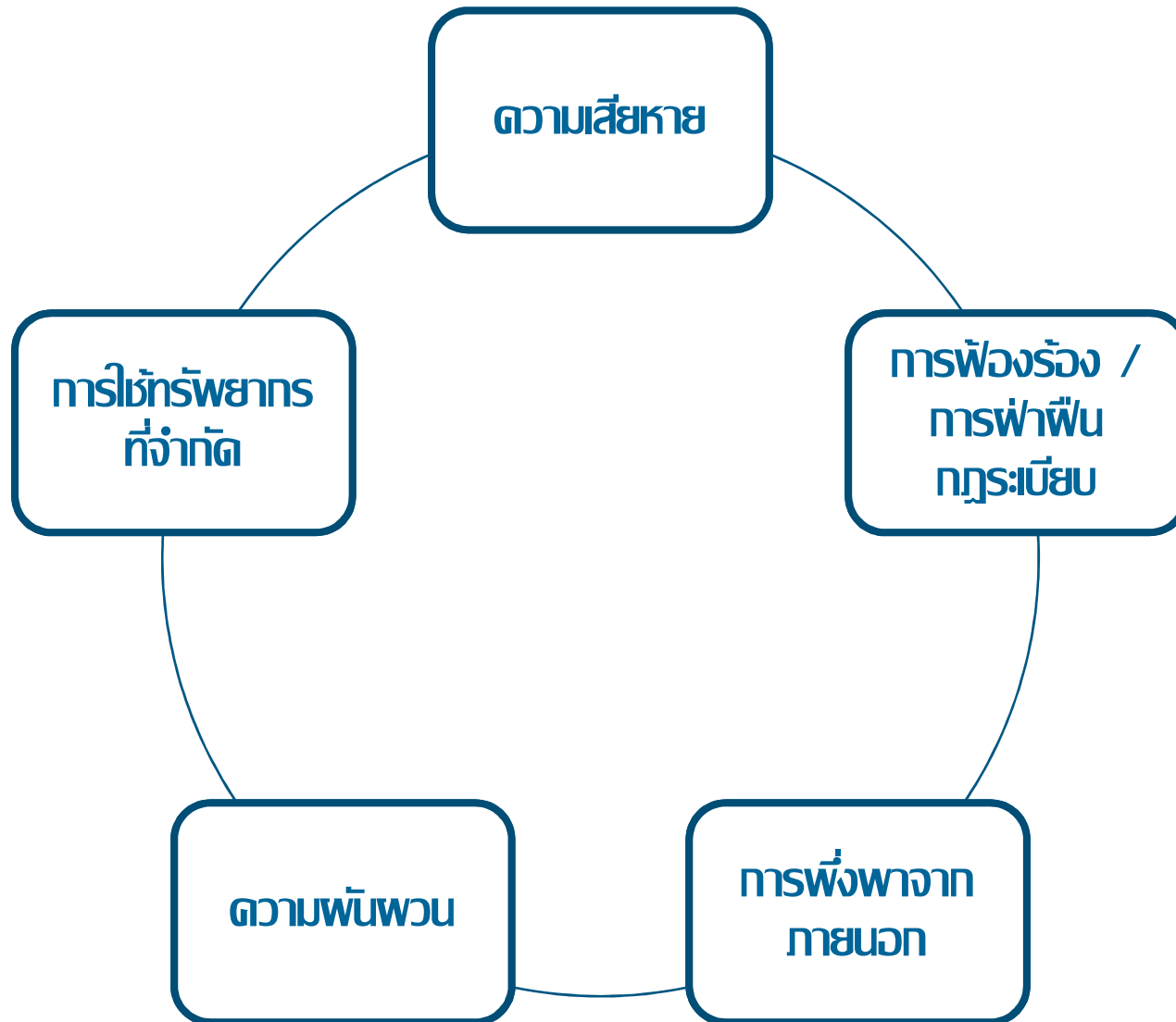
ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง

สิ่งที่อาจทำให้ไม่ เป็นไปตามที่ต้องการ

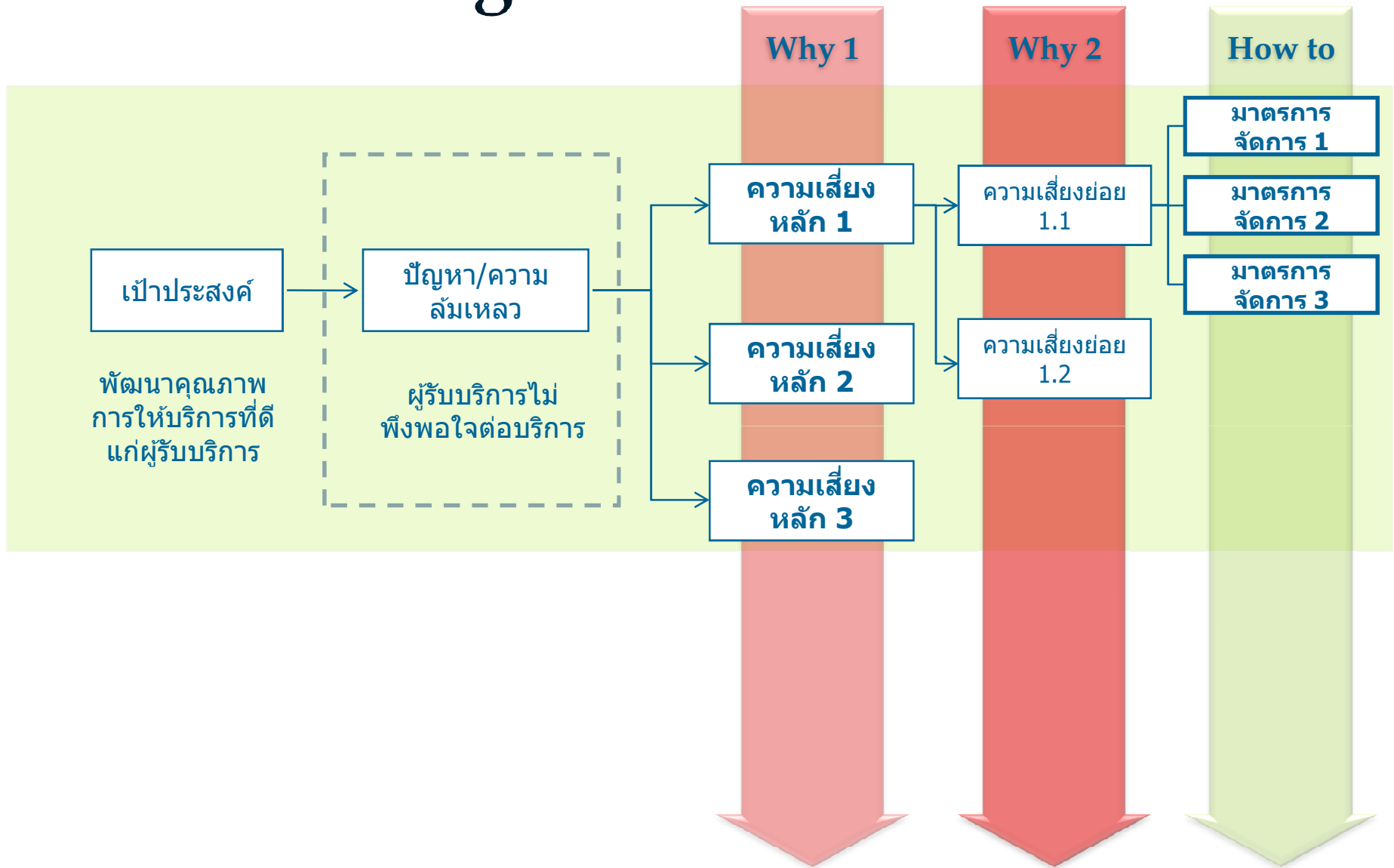
การบริหาร/ควบคุม

สิ่งที่สามารถทำได้เพื่อป้องกัน/ลด/ควบคุมความเสี่ยง

Sign of Risk



Risk Tree Diagram



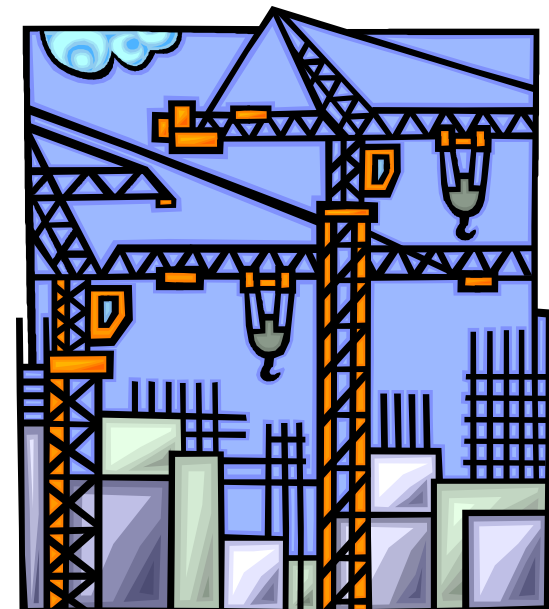
ประเภทของปัจจัยเสี่ยง

ใช้วิธี Proactive Pessimism การมองโลกในแง่ร้ายเชิงรุก หรือใช้กรอบแนวคิดเพื่อการคิด วิเคราะห์ เช่น SOFC (รัฐวิสาหกิจ), KPN (หลักทรัพย์/การตรวจราชการ), การเงิน/ไม่ใช้การเงิน, ภายนอก/ภายใน

การวิเคราะห์ตามความเสี่ยงประเภทต่างๆ อาจช่วยให้การวิเคราะห์เพื่อหาความเสี่ยงได้ง่ายขึ้น

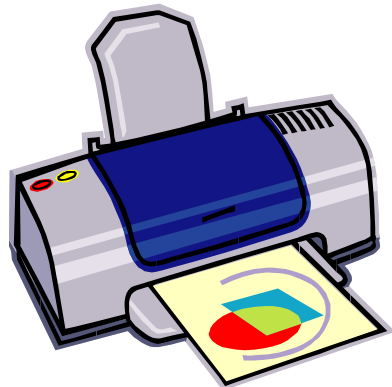
ในที่นี้ ประเภทความเสี่ยง แบ่งเป็น 2 ด้าน คือ

- ปัจจัยเสี่ยงภายนอก
- ปัจจัยเสี่ยงภายใน



ปัจจัยเสี่ยงภายนอก

คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมการเกิดได้โดยองค์กรเอง เช่น

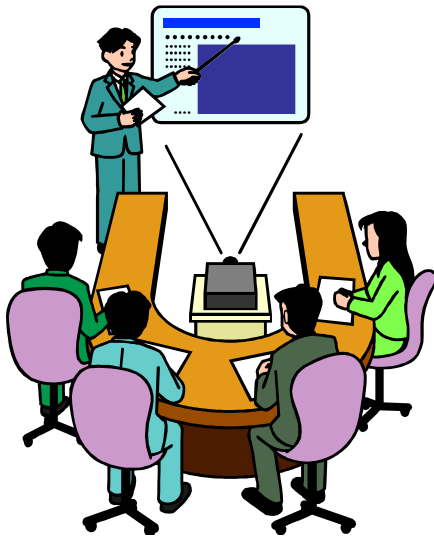


- เศรษฐกิจ / สังคม / การเมือง / กฎหมาย
- คู่แข่ง
- เทคโนโลยี
- ภัยธรรมชาติ
- สิ่งแวดล้อม
- พฤติกรรมความเชื่อมั่นในภาพลักษณ์องค์กร
- สังคม / ชุมชน



ปัจจัยเสี่ยงภายใน

คือ ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมการเกิดได้โดยองค์กรเอง เช่น



- วัฒนธรรมองค์กร
- นโยบายการบริหารและการจัดการ
- ความรู้ / ความสามารถทักษะของบุคลากร
- กระบวนการทำงาน
- ข้อมูล / ระบบสารสนเทศ
- เครื่องมืออุปกรณ์

การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

ที่มาของความเสี่ยง	ผลกระทบต่อด้านต่างๆขององค์กร							
	การเงิน	ทรัพย์สิน	บุคลากร	การบริการ	ชื่อเสียง	ความรับผิด	สิ่งแวดล้อม	ชุมชน
ภัยธรรมชาติ	✓	✓	✓				✓	✓
สัญญาและนิติสัมพันธ์	✓							
การดำเนินงานทางการเงิน	✓							
การกระทำมิชอบ ของเจ้าหน้าที่รัฐ	✓	✓						
การกระทำหรือละเว้น โดยบุคคลที่สาม	✓	✓						
กฎหมายหรือระเบียบ								
สถานะเศรษฐกิจ	✓							
กิจกรรมและการให้ บริการของรัฐ								
การพึ่งพิงแหล่งเงินทุน และวัตถุดิบจากภายนอก	✓							
ความสูญเสียทางทรัพย์สิน	✓	✓						
การใช้เทคโนโลยี								
แรงงาน								

**ข้อมูล
ภายใน**

ความถี่ และความรุนแรงของความ
สูญเสียในอดีต + การดำเนินงานที่
ผ่านมา

**ข้อมูล
ภายนอก**

ความสูญเสียของธุรกิจอื่นที่คล้ายคลึง
ภัยธรรมชาติ ราคาหลักทรัพย์
การเมือง ฯลฯ



ส่งแบบฟอร์มให้
ประเมินตนเอง

ประเมินตาม
Checklist ความ
เสี่ยง

มาประชุมร่วมกัน

2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง

- การทบทวนมาตรฐานการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน
- การประเมินความเสี่ยง
 - เกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง
- การจัดลำดับความสำคัญ
 - ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- การกำหนดเป้าหมายของการจัดการความเสี่ยง



การประเมินความเสี่ยง

- เพื่อให้ทราบระดับผลกระทบของความเสี่ยงนั้นๆ
- การวิเคราะห์ผลกระทบมักจะกำหนดจาก
 - = โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ x ระดับความรุนแรง
- ตัวอย่าง
 - อุบัติเหตุทางรถยนต์ โอกาสเกิดสูง ความรุนแรงต่ำ
 - อุบัติเหตุทางเครื่องบิน โอกาสเกิดต่ำ ความรุนแรงสูง

โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Opportunity)

ระดับ	โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์	ความถี่โดยเฉลี่ย*	โอกาส ร้อยละ
4	น่าจะเกิดขึ้นได้มากที่สุดหรือเกิดประจำ (Extremely Likely)	มากกว่า 4 ครั้ง ต่อ ปี	75% ขึ้นไป
3	น่าจะเกิดขึ้นได้หรือบ่อยครั้ง (Likely)	2-4 ครั้ง ต่อ ปี	มากกว่า 50% - 75%
2	เป็นไปได้หรือเกิดขึ้นบ้าง (Possible)	1-4 ปีต่อ ครั้ง	มากกว่า 25% - 50%
1	ไม่น่าจะเกิดขึ้นได้หรือเกิดขึ้นได้น้อย (Unlikely)	มากกว่า 4 ปีต่อครั้ง	0-25%

ระดับความรุนแรง (Severity)

ผลกระทบ ระดับของ ความรุนแรง	ผลกระทบ ด้านมูลค่า ของความ เสียหาย	ผลกระทบ ต่อ มูลค่า โครงการ	ผลกระทบด้าน ชื่อเสียง / ภาพลักษณ์ของ องค์กร	ผลกระทบด้าน ระบบเทคโนโลยี และสารสนเทศ	ผลกระทบด้าน สภาพแวดล้อมและ ความปลอดภัย
4 สูงมาก (Critical)	มากกว่า 50 ล้านบาท	มากกว่า 10%	มีข่าวเชิงลบในสื่อฯ หรือมีข้อร้องเรียน จากผู้ประกอบการ/ ชุมชนติดต่อกัน มากกว่า 7 วัน	เกิดเหตุร้าย/ระบบ ใช้งานไม่ได้เป็น ระยะเวลา มากกว่า 24 ชั่วโมง	มลพิษ/อุบัติเหตุมีความ รุนแรงมาก หรือ มี ผลกระทบเห็นได้ชัดเจน ส่งผลกระทบต่อการเจ็บป่วย เฉียบพลัน บาดเจ็บสาหัส เสียชีวิต
3 สูง (Major)	มากกว่า 5 ล้านบาท ถึง 50 ล้านบาท	มากกว่า 3 ถึง 10%	มีข่าวเชิงลบในสื่อฯ หรือมีข้อร้องเรียน จากผู้ประกอบการ/ ชุมชนติดต่อกัน 2 ถึง 7 วัน	เกิดเหตุร้าย/ระบบ ใช้งานไม่ได้เป็น ระยะเวลา มากกว่า 12 ถึง 24 ชั่วโมง	มลพิษ /อุบัติเหตุมีความ รุนแรงปานกลาง หรือ มี ผลกระทบปานกลาง ทำ ให้เกิดการบาดเจ็บ ล้ม ป่วย
2 น้อย (Minor)	มากกว่า 500,000 บาท ถึง 5 ล้านบาท	มากกว่า 1 ถึง 3%	มีข่าวเชิงลบในสื่อฯ หรือมีข้อร้องเรียน จากผู้ประกอบการ/ ชุมชน ติดต่อกัน 1 วัน	เกิดเหตุร้าย/ระบบ ใช้งานไม่ได้เป็น ระยะเวลามากกว่า 6 ถึง 12 ชั่วโมง	มลพิษ /อุบัติเหตุมีความ รุนแรงน้อย หรือ มี ผลกระทบน้อย ทำให้เกิด การบาดเจ็บ/เจ็บป่วย เล็กน้อย
1 น้อยมาก (Insignificant)	ไม่เกิน 500,000 บาท	ไม่เกิน 1%	มีข่าวเชิงลบแล้วมีข้อ ชี้แจงหรือแก้ไขได้ ภายใน 1 วัน	เกิดเหตุร้าย/ระบบ ใช้งานไม่ได้เป็น ระยะเวลาไม่เกิน 6 ชั่วโมง	มลพิษ /อุบัติเหตุมีความ รุนแรงน้อยมาก หรือ มี ผลกระทบน้อยมาก (เป็น เหตุให้เกิดเพียงความ เดือดร้อน รำคาญ)

เรา:เลือกจัดการความเสี่ยงอย่างไร

เลือกจากอันดับความเสี่ยง (Ranking)

- นำทุกความเสี่ยงมาเรียงลำดับ แล้วเลือกจัดการโดยให้ความสำคัญกับความเสียหายที่อยู่ในระดับสูงก่อน เช่น 10 อันดับแรก

เลือกจากระดับความเสี่ยง (Zoning)

- เริ่มจากกำหนด zone ระดับความเสี่ยง (เช่น เขียว เหลือง แดง) และนโยบายในการตอบสนองความเสี่ยง หากความเสี่ยงตกอยู่ใน zone ใดให้จัดการตามนโยบายดังกล่าว

เลือกจากระดับความเสี่ยง เทียบกับเป้าหมาย (Gap)

- เปรียบเทียบระดับความเสี่ยงในปัจจุบัน เทียบกับเป้าหมายของความเสียหายนั้นๆ (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้) หาก Gap มาก แสดงว่ามีความสำคัญในระดับสูง

Exercise

ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ความรุนแรง
A	5	1	
B	4	3	
C	2	2	
D	3	2	
E	1	2	
F	4	4	
G	5	5	
H	5	4	
I	4	5	
J	3	4	

Exercise

- หากองค์กร มีนโยบายให้จัดการความเสี่ยงที่มีความเสี่ยงสูงสุด 5 ตัวแรก ความเสี่ยงใดบ้างที่ต้องจัดการ

Exercise

- หากองค์กร มีนโยบายในการจัดการความเสี่ยง จากระดับความเสี่ยง (zoning) ให้ระบุว่าความเสี่ยงใดอยู่ในโซนสีเขียว เหลือง ส้ม แดง

Exercise

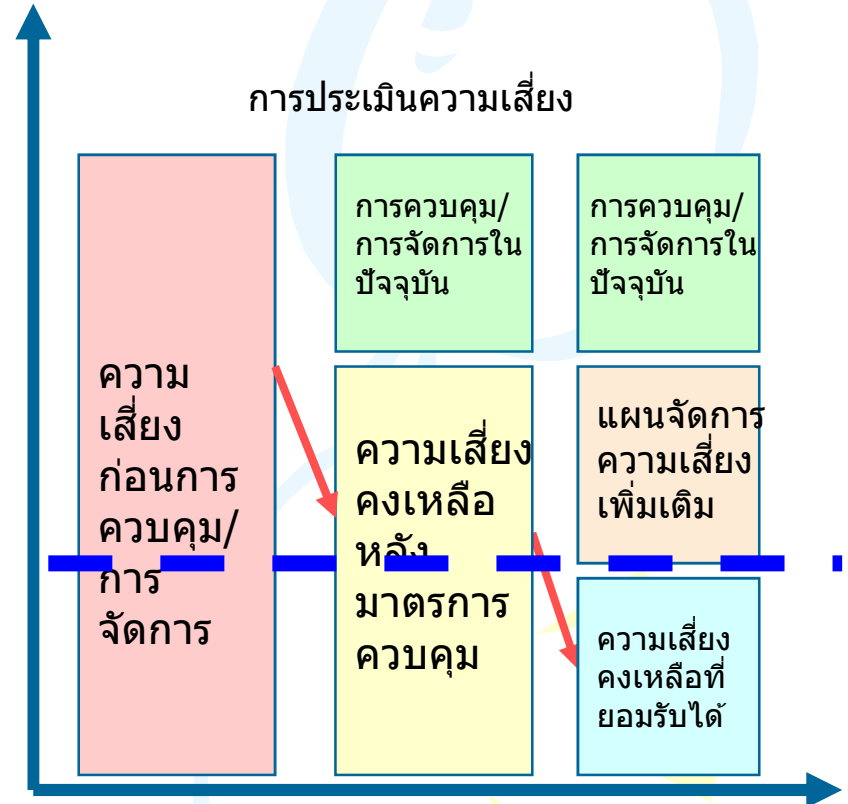
- หากองค์กร กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละความเสี่ยง ให้สรุปว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่ต้องจัดการ

ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			ความเสี่ยงที่ยอมรับได้		
	โอกาส	ผลกระทบ	ความรุนแรง	โอกาส	ผลกระทบ	ความรุนแรง
A	5	1		3	1	
B	4	3		3	3	
C	2	2		2	2	
D	3	2				
E	1	2		2	2	
F	4	4		4	4	
G	5	5		2	2	
H	5	4		2	2	
I	4	5		3	3	
J	3	4		2	2	

ระดับความเสี่ยงคงเหลือที่ยอมรับได้

ตารางจัดลำดับความเสี่ยง (RISK MATRIX)

ผลกระทบ \ โอกาส	น้อยมาก (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	รุนแรง (4)	รุนแรงมาก (5)
เกิดขึ้นประจำ (5)	5	10	15	20	25
เกิดขึ้นบ่อยครั้ง (4)	4	8	12	16	20
เกิดขึ้นบ้าง (3)	3	6	9	12	15
เกิดขึ้นน้อย (2)	2	4	6	8	10
เกิดขึ้นยาก (1)	1	2	3	4	5



นโยบาย ระดับความเสี่ยงคงเหลือที่ยอมรับได้ ≤ 9

ข้อสังเกตจากการประเมินความเสี่ยงและระดับความเสียหายที่ยอมรับได้

ระบุ มาก/น้อย
หรือ 1-5 ก็ได้

ระดับความเสี่ยง
ต้องเลือกใช้ให้เหมาะสม
4 ระดับ/5 ระดับ/10 ระดับ

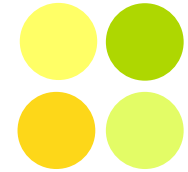
ประเมินความถี่ ไม่ควรอิง
ข้อมูลในอดีตอย่างเดียว ต้อง
พิจารณาสถานการณ์ปัจจุบัน
สถานการณ์ที่เป็นไปได้
สถานะเสริมโอกาส โดยดู
ข้อมูลภายนอกประกอบ

ประเมินความรุนแรง ให้ดูทั้ง
ผลกระทบต่อองค์กร และ
ชุมชนภายนอกทั้งในแง่ตัว
เงิน และไม่ใช้ตัวเงิน

ระดับความเสียหายที่ยอมรับได้ มี
วิธีการกำหนดหลายแบบ
-เท่าๆ กันทุกความเสี่ยง
-ตามประเภทความเสี่ยง
-รายความเสี่ยง
หรืออาจใช้วิธี Ranking แทน

3. การจัดการความเสี่ยง

4T's Strategies



ทั้งนี้ในการดำเนินการให้พิจารณาความคุ้มค่าในการลงทุน

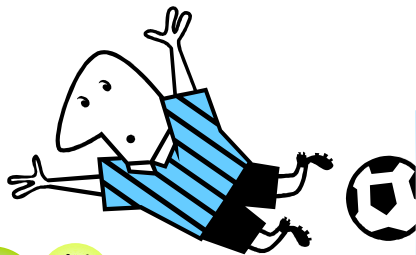
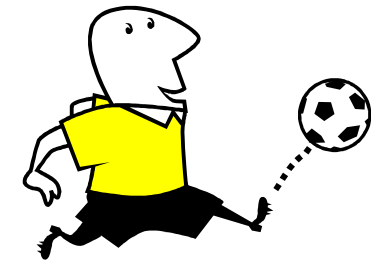
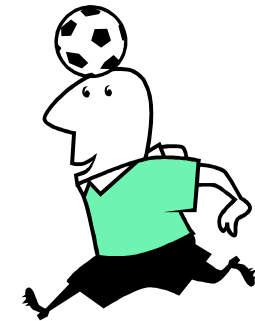


4. Take การยอมรับความเสี่ยง

3. Treat การลด/ควบคุมความเสี่ยง

2. Transfer การกระจาย/
โอนความเสี่ยง

1. Terminate การหลีกเลี่ยง
ความเสี่ยง



ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง

1. **การยอมรับ(Take)** คือความเสี่ยงที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน
2. **การดูแลแก้ไข(Treat)** คือความเสี่ยงที่ยอมรับได้แต่ต้องมีการแก้ไขเกี่ยวกับการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน
3. **การโอนความเสี่ยง(Transfer)** คือความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นๆ ได้ เช่น การจ้างบุคคลภายนอก เป็นต้น
4. **การยกเลิก(Terminate)** คือความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

การวิเคราะห์ และวางแผนการจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยง: ผลตอบแทนจากการบริหารพื้นที่

ผู้รับผิดชอบ: ฝ่ายยุทธศาสตร์

ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง 1: การ **outsource** ให้เอกชนเข้ามาบริหาร

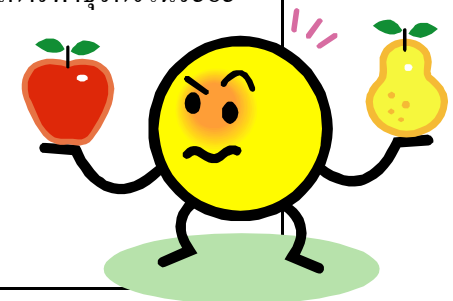
กลยุทธ์: การถ่ายโอนความเสี่ยง ลักษณะแผน: การป้องกัน

ต้นทุนทางการเงิน	ทรัพยากรอื่นที่ใช้	ผลประโยชน์ทางการเงิน	ผลประโยชน์อื่น
การแบ่งผลประโยชน์จากการเช่าพื้นที่ ร้อยละ 70		(1) การแบ่งผลประโยชน์จากการเช่าพื้นที่ ร้อยละ 30 (2) ค่าตอบแทนรายปี ปีละ 300,000 บาท	

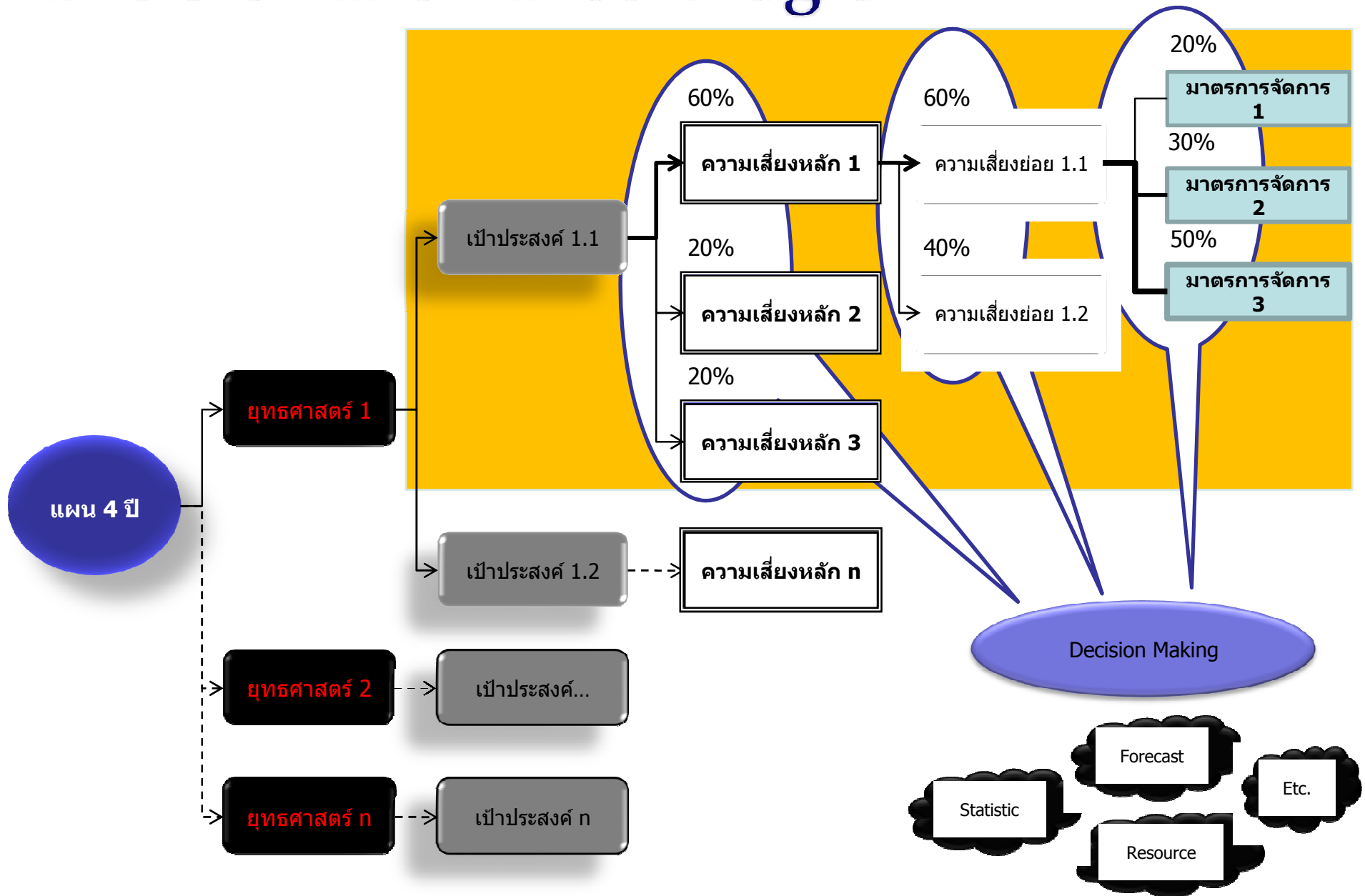
ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง 2: การพัฒนาฝีมืออาชีพในด้านการบริหารพื้นที่

กลยุทธ์: การควบคุมความเสี่ยง ลักษณะแผน: การป้องกัน

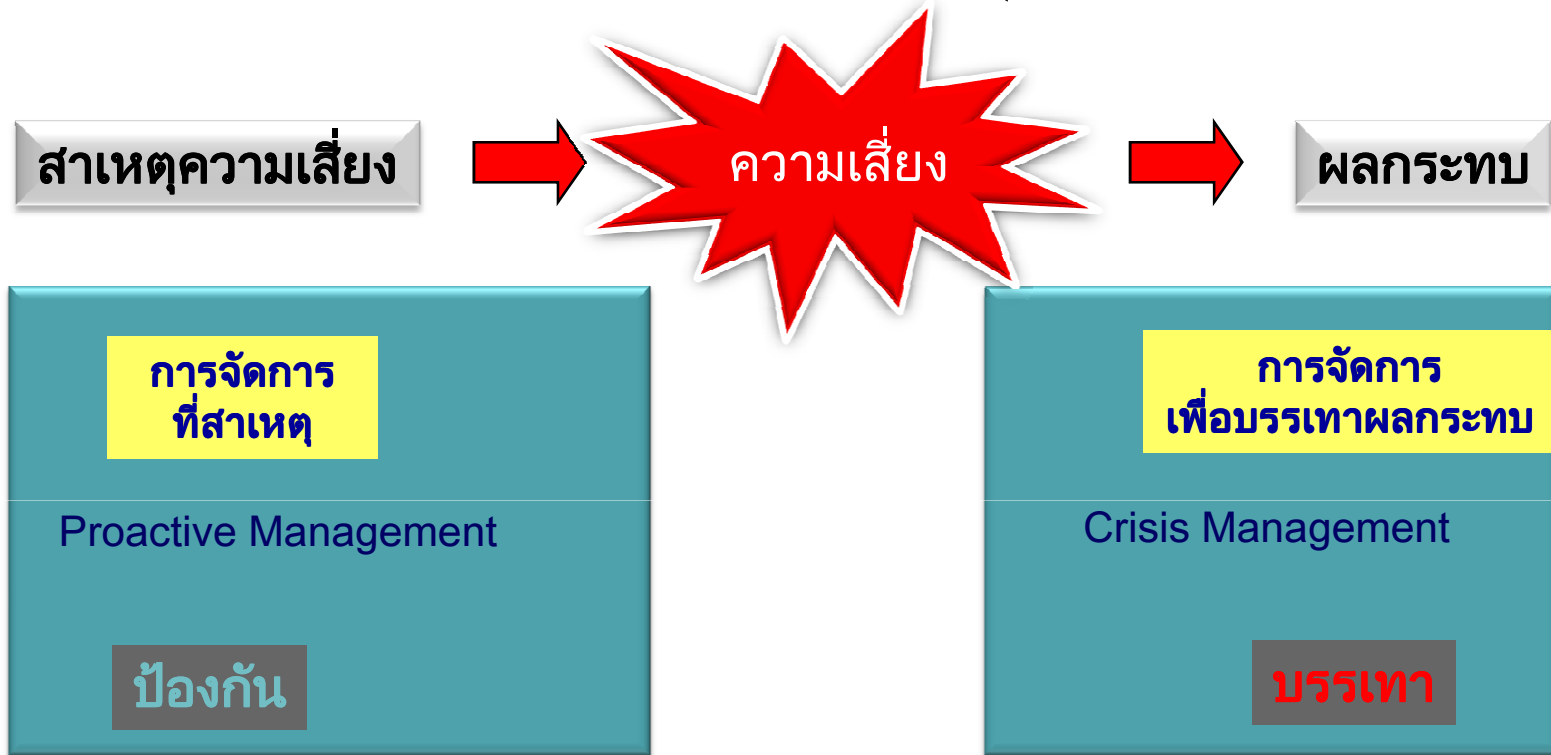
ต้นทุนทางการเงิน	ทรัพยากรอื่นที่ใช้	ผลประโยชน์ทางการเงิน	ผลประโยชน์อื่น
ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร 50,000 บาท/คน โดยมีเป้าหมายที่จะส่งบุคลากรในฝ่ายพัฒนาธุรกิจเพื่อเข้ารับการอบรมจำนวน 2 ท่าน รวม 100,000 บาท	บุคลากรในฝ่ายพัฒนาธุรกิจ เพื่อการพัฒนาและบริหารพื้นที่	การจัดเก็บผลประโยชน์ได้เต็มที่ แต่อาจมีความเสี่ยงจากการที่พื้นที่เช่าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ความสามารถในการทำธุรกิจในระยะยาว



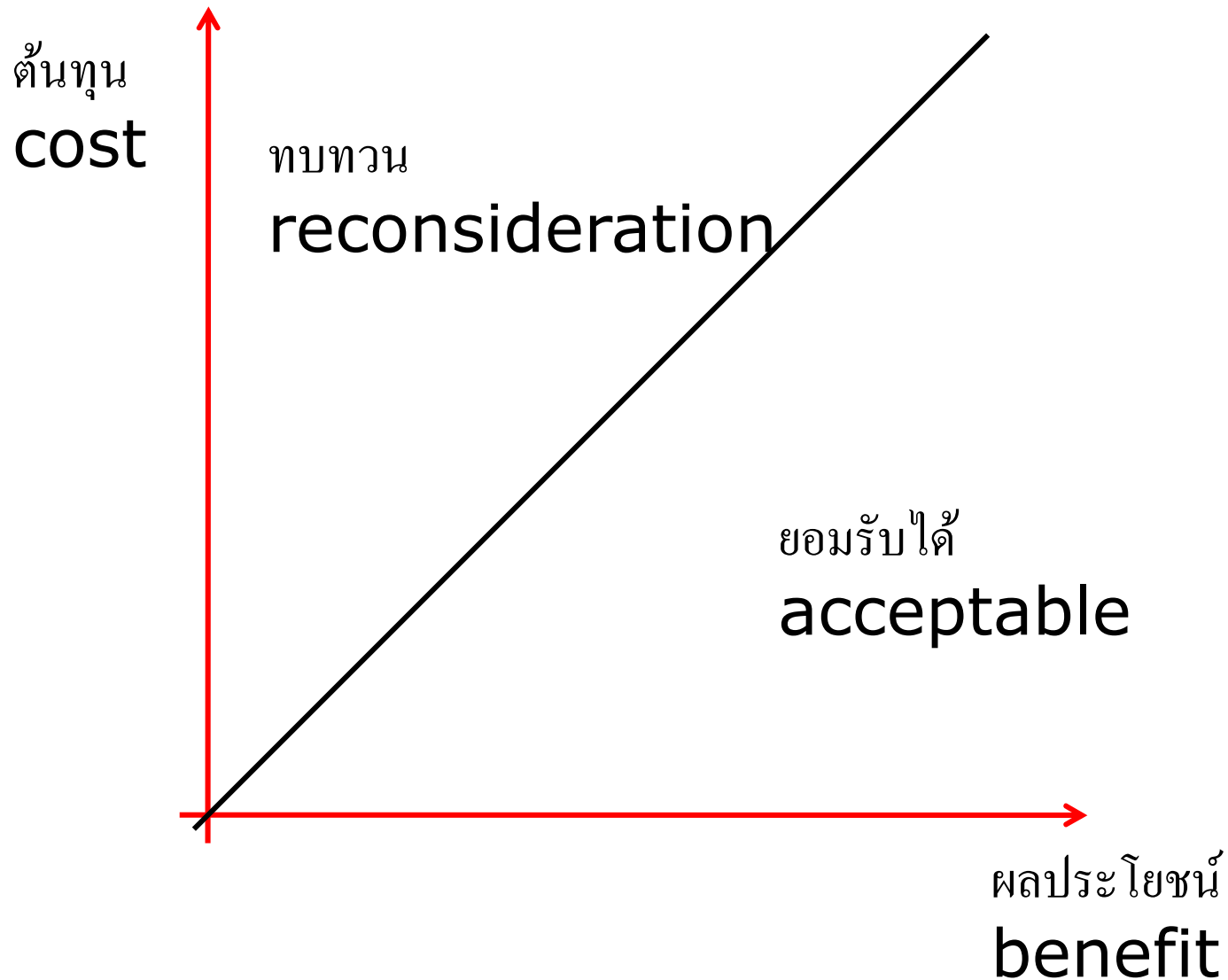
Decision Risk Tree Diagram



การจัดการความเสี่ยงให้ถึงราก (root cause)



ข้อควรคำนึง Cost & Benefit



กรณีศึกษา

- ท่านเป็นผู้จัดการโรงงาน ซึ่งประสบปัญหาที่มีเหตุลักษณะโหมยสินค้า เป็นมูลค่าความเสียหายเฉลี่ยปีละ 50,000 บาท
- มีผู้เสนอแนวทางป้องกันความเสี่ยงโดยการติดตั้งวงจรถัดลงทุน 200,000 บาท มีอายุการใช้งานประมาณ 5 ปี ไม่มีมูลค่าซาก โดยมีค่าบำรุงรักษาปีละ 10,000 บาท
- ท่านจะตัดสินใจติดตั้งหรือไม่

4. การรายงานและประเมินผล

- รายงานผลระดับความเสี่ยง ว่ามีการเปลี่ยนแปลงระดับของโอกาส และ/หรือผลกระทบหรือไม่ และระดับที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น เมื่อเทียบกับระดับที่ยอมรับได้แล้ว เป็นเช่นไร (สูงกว่า / เท่ากับ / ต่ำกว่าระดับที่ยอมรับได้)
- รายงานการดำเนินการจัดการความเสี่ยง ว่าได้มีการดำเนินตามมาตรการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมเช่นไร เป็นไปตามแผนหรือเป้าหมายหรือไม่



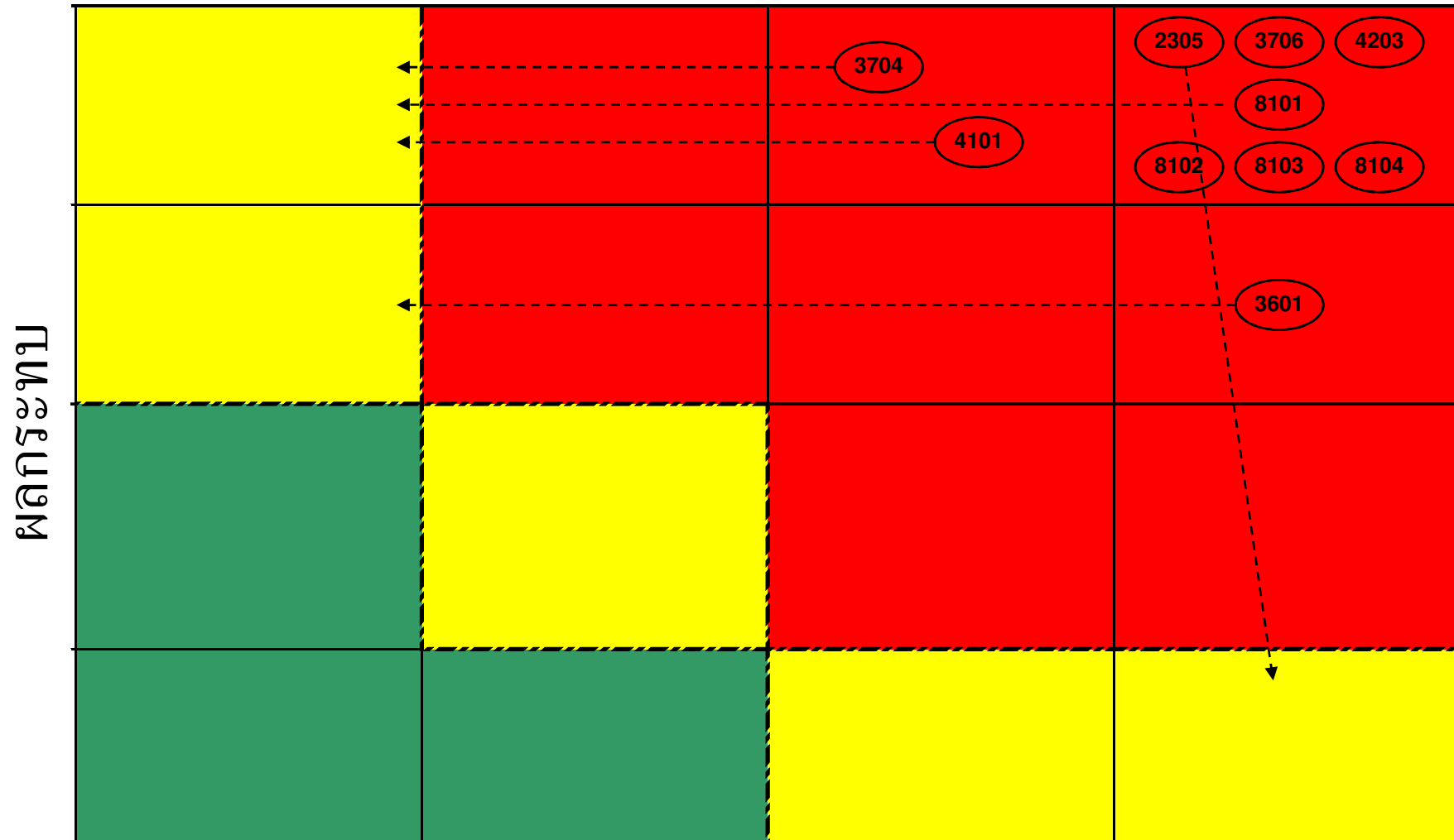
กราฟสรุประดับความเสี่ยง และระดับที่คาดหมาย 10 อันดับของความเสี่ยงของคณะตัวอย่าง
กราฟระดับความเสี่ยงที่คาดหมาย
กราฟระดับความเสี่ยงปัจจุบัน

อันดับ ID ความเสี่ยง

อันดับ	ID	ความเสี่ยง	กราฟระดับความเสี่ยงที่คาดหมาย	กราฟระดับความเสี่ยงปัจจุบัน
1	2305	A	6	14
2	3706	B	6	14
3	4203	C.....	6	14
4	8101	D	6	14
5	8102	E	6	14
6	8103	F	6	14
7	8104	G	6	14
8	3601	H	4	14
9	3704	I	6	14
10	4101	J	6	14

2 4 6 8 10 12 14 16

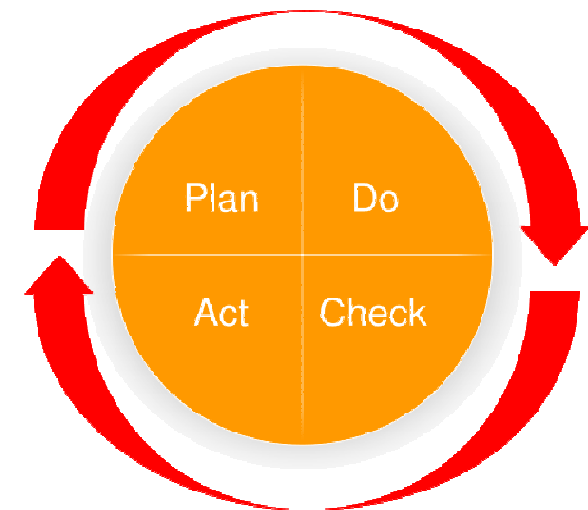
**Risk Matrix ระดับความเสี่ยง และระดับที่คาดหมาย 10 อันดับของความ
เสี่ยงระดับองค์กร**



โอกาส

5. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

- การทบทวนระหว่างแผน คือ การทบทวนระหว่างการทำงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เช่น รายไตรมาส รายครึ่งปี ตามปกติแล้วเป็นการทบทวนในระดับย่อย เช่น มาตรการจัดการความเสี่ยง ขั้นตอนการปฏิบัติ ฯลฯ หากไม่มีปัจจัยอื่นๆ ที่มากระทบอย่างรุนแรง
- การทบทวนหลังสิ้นแผน คือ การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงทั้งแผนโดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการวิเคราะห์ความเสี่ยง หากองค์กรไม่มีปัจจัยต่างๆ มากระทบรุนแรง เช่น การเปลี่ยนยุทธศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงบทบาทภารกิจ ควรใช้วิธีการทบทวนจากแผนเดิมเป็นหลักเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการจัดการความเสี่ยงและติดตามผล



ความท้าทายของการบริหารความเสี่ยงในภาคราชการ

- องค์ภครภาคราชการ 'ไม่มีความเสี่ยง' ???
 - ระบบของราชการ
 - วัฒนธรรม
 - ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ
 - ความยอมรับต่อปัญหา
- องค์ความรู้การบริหารความเสี่ยง
 - มีแต่หลักการ 'ไม่มีวิธีการ
 - มีหลายสำนัก/หลาย Guru นำไปใช้ได้หลากหลาย
 - ความสับสนระหว่าง ผู้ปฏิบัติ / ผู้ประเมิน / ผู้วางแนวทาง
- 'ไม่วางระบบการบริหารความเสี่ยง'
 - ทำเยอะมาก แต่ไม่มีทิศทาง
 - ไม่สามารถเชื่อมโยงกับระบบบริหารงานอย่างอื่นได้ เช่น การวางแผน ยุทธศาสตร์ การประเมินผล การควบคุมภายใน การบริหารงานประจำวัน ฯลฯ
 - ความเสี่ยงทุกเรื่อง ทุกระดับมารวมในแผนเดียวกันหมด