คู่มือการบริหารความเสี่ยง องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย

(ปรับปรุงครั้งที่ ๑)

แผนกบริหารความเสี่ยง

องค์การตลาด

กรกฎาคม ๒๕๕๗

คำนำ

องค์การตลาดดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อเตรียมพร้อมรับมือต่อความเปลี่ยนแปลง โอกาสและอุปสรรคต่างๆ ที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การตลาด เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์การตลาด ที่จะเป็นองค์กรหลักในการสร้างตลาดกลาง เพื่อเป็นช่องทางการกระจายสินค้าทางการเกษตรและผลิตภัณฑ์ชุมชน

การปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงในครั้งนี้ได้มีการนำองค์ความรู้สมัยใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ทั้งภายนอกและภายในที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรอยู่ตลอดเวลา คู่มือการบริหารความเสี่ยงเป็นเพียงเครื่องมือ หรือกลไกลหนึ่ง ซึ่งผู้บริหารนำมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงแต่การบริหารความเสี่ยงจะมีประสิทธิภาพและแก้ปัญหาให้องค์การได้หรือไม่ ผู้บริหารองค์กรจำเป็นที่จะต้องมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจสั่งการอย่างรวดเร็วเพื่อการบริหารความเสี่ยง ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ ซึ่งจะทำให้การบริหารความเสี่ยงประสบผลสำเร็จ

แผนกบริหารความเสี่ยง

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย

สารบัญ

ส่วนที่ ๑

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง ๒

ประเภทความเสี่ยง ๒

นโยบายการบริหารความเสี่ยง ๔

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ๕

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลตามแนวทางของ COSO ๗

กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด ๑๐

ส่วนที่ ๒

ขั้นตอนขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด ๑๑

บทสรุปการบริหารความเสี่ยง

ภาคผนวก ๒๓

คำสั่งที่เกี่ยวข้อง
คำสั่งคณะกรรมการองค์การตลาด ที่ ๓/๒๕๕๖ ลงวันที่ ๓๑ มกราคม ๒๕๕๖
เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง
คำสั่งองค์การตลาด ที่ ๑๐/๒๕๕๗ ลงวันที่ ๑๗ มกราคม ๒๕๕๗
เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง
โครงสร้างองค์การตลาด
ตัวอย่างการวิเคราะห์ความเสี่ยง
ตัวอย่างแบบติดตามผลการบริหารความเสี่ยง
ตัวอย่างเกณฑ์ประเมินค่าผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด (I , L)
ตัวอย่างแผนบริหารความเสี่ยง
แผนการปฏิบัติการแผนกบริหารความเสี่ยงปี ๒๕๕๗
Risk Map องค์การตลาดปี ๒๕๕๗

วิสัยทัศน์ (Vision)

☆ **“เป็นองค์กรของประเทศในการสร้างตลาดกลางและเครือขายระดับท้องถิ่น เพื่อเป็นช่องทางการกระจายสินค้าและจำหน่ายผลผลิตทางการเกษตรและผลิตภัณฑ์ชุมชน”**

พันธกิจ (Mission)

๑. ส่งเสริมให้ตลาดสาขาขององค์การตลาดให้เป็น "ศูนย์รวมและกระจายสินค้า" ผลผลิตทางการเกษตร และผลิตภัณฑ์ชุมชน

๒. รักษาและขยายฐานตลาด การจำหน่ายข้าวสารและอาหารดิบเพิ่มขึ้น

๓. บริหารจัดการและพัฒนาบุคคลากรในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

๔. พัฒนาทรัพย์สิน และขยายฐานธุรกิจอื่นๆ ร่วมกับหน่วยงานภาคีเครือข่าย

ตลาด ๕ สาขา ขององค์การตลาด

ตลาดบางคล้า

ตลาดลำพูน

ตลาดหนองม่วง

ปากคลองตลาด

ตลาดตลิ่งชัน

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

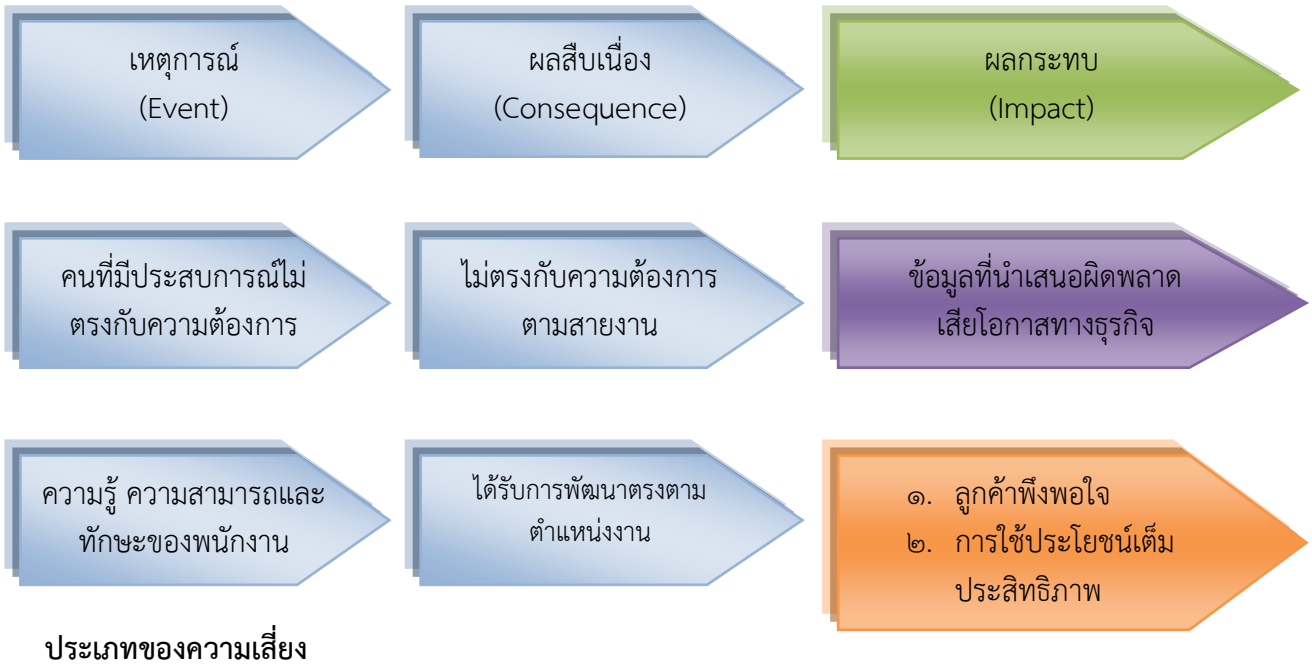
ความเสี่ยง (Risk) เหตุการณ์หรือกิจกรรมใดๆ ก็ตามที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน และด้านระเบียบ ข้อบังคับ โดยมีการวัดโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และความรุนแรงจากผลกระทบ (Impact)

เหตุการณ์ (Even) เหตุการณ์หรือกรณีที่เกิดขึ้นจากภายใน หรือภายนอก ที่จะส่งผลต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หรือการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งเหตุการณ์เหล่านั้น อาจจะมีผลในทางบวก หรือทางลบต่อการดำเนินงานของกิจการ โดยในผลทางลบนั้น องค์กรถือว่า “เป็นความเสี่ยง (Risk) สำหรับผลทางบวก ถือว่าเป็นการสร้าง “โอกาส (Opportunity)” ให้กับองค์กร

โอกาส (Opportunity) เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนบางอย่างที่อาจจะเกิดขึ้น แล้วมีผลสืบเนื่อง (Consequence) ที่ส่งผลกระทบในทางบวก ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กร

ผลสืบเนื่อง (Consequence) คือ สิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ / ความเสี่ยงนั้น ๆ สำหรับผลกระทบเป็นผลที่เกิดขึ้นจากผลสืบเนื่อง

รูปภาพ เหตุการณ์ ผลสืบเนื่อง ผลกระทบทางลบ และทางบวก



ประเภทของความเสี่ยง
แบ่งออกเป็น ๔ ประเภท ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร

แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ สามารถจำแนกได้ ๒ ประเภท คือ ปัจจัยความเสี่ยง

ภายนอก ได้แก่ ภาวการณ์การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมือง และปัจจัยความเสี่ยงภายใน ได้แก่ ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ แต่สามารถส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูล และเทคโนโลยี สำหรับการให้บริการ เป็นต้น

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน คือ ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบ หรือเหตุการณ์ภายนอก

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง

๔. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk)

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการ หรือแนวทางที่กำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการองค์การตลาด คณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่องค์การตลาด เพื่อใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตที่อาจจะมีผลต่อการดำเนินงานขององค์การตลาด รวมทั้งการกำหนดวิธีในการบริหารความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่องค์การตลาด ยอมรับได้ ซึ่งจะทำให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุ สมผลว่า สิ่งที่ที่องค์การตลาดดำเนินกิจกรรมตามแผน จะบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด

๑. เพื่อให้องค์การตลาดสามารถวิเคราะห์และประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

๒. เพื่อให้องค์การตลาดสามารถคาดการณ์ถึงความเสี่ยงที่อาจรับได้และความเสียหายด้านต่าง ๆ

๓. เพื่อให้องค์การตลาดนำคู่มือการบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารแผนงาน และโครงการขององค์การตลาด ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๖

๔. เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายแก่แผนงาน/โครงการขององค์การตลาดประจำปี ๒๕๕๖

นโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด ๒๕๕๗

ประกาศองค์การตลาด
เรื่อง ปัจจัยเสี่ยงองค์การตลาดประจำปี ๒๕๕๗

.....

ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการขององค์การตลาด ครั้งที่ ๓/๒๕๕๗ เมื่อวันศุกร์ที่ ๒๑ มีนาคม พ.ศ.๒๕๕๗ ได้เห็นชอบปัจจัยเสี่ยงองค์การตลาด ประจำปี ๒๕๕๗ ซึ่งมีที่มาจากการอบรมสัมมนาและระดมความคิดของพนักงานทั้งองค์กร โดยมองจากยุทธ์ศาสตร์และพันธกิจหลักขององค์การตลาด ซึ่งตกผลึก และเป็นปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์การตลาด

องค์การตลาด มุ่งหวังที่จะให้พนักงานองค์การตลาดทุกคนเกิดความตระหนัก และรับทราบการบริหารความเสี่ยงให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อที่จะบรรลุภารกิจขององค์กร จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานขององค์การตลาดทุกคนเข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญ การจัดการความเสี่ยง และกลไกในการตรวจตราความเสี่ยงนั้น ๆ

องค์การตลาด ตระหนักดีว่าการบริหารความเสี่ยง ที่จะสัมฤทธิ์ผลได้นั้นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ จึงได้มีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยคณะกรรมการองค์การตลาด ผู้บริหารองค์การตลาด และคณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานองค์การตลาด เพื่อให้มีการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงเข้าบริหารงานทั่วทั้งองค์กร ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีพันธกิจที่จะต้องผลักดันให้มีการนำการบริหารความเสี่ยงเข้าใช้งานในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน รวมทั้งเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น ทั้งนี้ จะมีการปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงให้ทันสมัยตลอดเวลา และจะมีการสื่อสารข้อมูลทั้งหมด ให้พนักงานทั้งองค์การได้รับทราบเพื่อจะบริหารจัดการได้อย่างถูกต้อง ดังนั้นองค์การตลาดจึงประกาศปัจจัยเสี่ยง ประจำปี พ.ศ.๒๕๕๗ ประกอบด้วย ๔ ปัจจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. การบริหารคู่ค้า – คู่สัญญา
๒. การบริหารสินทรัพย์ให้เป็นไปตามเป้าหมาย
๓. การบริหารเหตุการณ์ภัยพิบัติ (BCM)
๔. รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (บริหารต่อจากปี ๒๕๕๖)

การบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงองค์การตลาด ประจำปี พ.ศ.๒๕๕๗ นี้มีจุดมุ่งหมายให้การบริหารจัดการความเสี่ยงปี ๒๕๕๗ ครอบคลุมยุทธศาสตร์ ภารกิจขององค์การตลาด และสร้างความตระหนักปลูกฝังให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมขององค์การตลาดตลอดจนเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์การตลาด อีกด้วย

ประกาศ ณ วันที่ ๒๔ มีนาคม พ.ศ.๒๕๕๗

(นายธีธัช สุขสะอาด)
ผู้อำนวยการองค์การตลาด

โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยง จะทำการระบุถึงหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง ระบบการติดตามงาน การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีหน่วยงาน และผู้รับผิดชอบทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานด้านบริหารความเสี่ยง ทั้งระดับนโยบายและระดับผู้ปฏิบัติงาน โดย แบ่งออกเป็น ๓ ระดับ คือ

๑. ระดับองค์กร ซึ่งจะทำการบริหารความเสี่ยงตามแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงแบบบูรณาการและมีความสอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

๒. ระดับหน่วยงาน ซึ่งจะทำการบริหารความเสี่ยงตามพันธกิจของแต่ละหน่วยงานนอกจากนี้ยังนำมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมจากแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรมากระจายลงสู่แผนการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานด้วย รวมถึงการนำความเสี่ยง และมาตรการจัดการความเสี่ยงจากการบริหารความเสี่ยงในปีก่อนมาร่วมทบทวนในแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานของปัจจุบันด้วย

๓. ระดับปฏิบัติงาน (เจ้าหน้าที่ /พนักงาน) ซึ่งจะทำการบริหารความเสี่ยงตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งจะดำเนินกิจกรรมและรายงานผลความคืบหน้าของแผนปฏิบัติการความเสี่ยง เพื่อนำส่งให้แผนกบริหารความเสี่ยงรวบรวมและรายงานผลตามขั้นตอน

หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ได้เล็งเห็นความสำคัญของการนำแนวทางการบริหารความเสี่ยงมาตรวจสอบการดำเนินงาน เพื่อเป็นแนวทางการบริหารงานให้ทันสมัยและเท่าทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ รวมถึงเป็นการมุ่งพิจารณาเพื่อวิเคราะห์แนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมที่จะนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่การบรรลุผลตามเจตนารมณ์ รวมทั้งเพื่อเสริมสร้างความน่าเชื่อถือ และความมั่นใจแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การตลาด ต่อการดำเนินการตามนโยบาย ยุทธศาสตร์ และผลงานว่าได้มีการตรวจสอบและกำกับดูแลอย่างรอบคอบถึงความมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและเกิดความคุ้มค่าคุณภาพของการบริหารงาน ตลอดจนถึงความโปร่งใส (Transparency) ตรวจสอบได้ (accountability) มีความรับผิดชอบต่อประชาชนและชุมชน (responsibility) และการมีส่วนร่วมของสังคม (participation) จึงกำหนดให้มีโครงสร้างคณะกรรมการผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑. คณะกรรมการองค์กร (BOD) มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(๑) ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร

(๒) พิจารณาอนุมัติระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้สำหรับองค์กร(Risk appetite & Risk tolerance)

(๓) . ทำความเข้าใจในความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร กำหนดทิศทางหรือแนวทางในการบริหารความเสี่ยง และดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารมีเครื่องมือและกระบวนการที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว

๒. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง (RMS) มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(๑) ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร

(๒) แนะนำและอนุมัติกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยนโยบายการบริหารความเสี่ยง โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ความเสี่ยงที่ยอมรับได้และกระบวนการบริหารความเสี่ยง

(๓) รายงานความเสี่ยงที่สำคัญต่อคณะกรรมการองค์กรเพื่อพิจารณา

๓. คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง (RMT) มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(๑) พิจารณาแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

(๒) เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยงและการจัดการควบคุมภายใน

๔. ผู้อำนวยการองค์กร มีหน้าที่ดังนี้

(๑) สนับสนุน ส่งเสริมการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในให้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และเป็นวัฒนธรรมในองค์กร

(๒) รายงานความเสี่ยงที่สำคัญต่อคณะกรรมการองค์กรเพื่อพิจารณา

(๓) ติดตามและให้ข้อสังเกตในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

๕. รองผู้อำนวยการ มีหน้าที่ดังนี้

(๑) วางแนวทางและติดตามผลการบริหาความเสี่ยง และการควบคุมภายในขององค์กรพร้อมกับมอบหมายผู้รับผิดชอบดำเนินการ

(๒) สนับสนุน ส่งเสริมดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในขององค์กรให้มีความเชื่อมโยงและบูรณาการทั่วทั้งองค์การ

(๓) ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร

๖. ผู้รับผิดชอบปัจจัยเสี่ยง (Risk Owner) มีหน้าที่ดังนี้

(๑) ระบุ ประเมินความเสี่ยง รวมทั้งจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและแผนควบคุมภายในที่มีนัยสำคัญตามแนวทางและนโยบายที่ผู้บริหารมอบหมาย

(๒) รายงานผลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องเป็นรายเดือนแก่แผนกบริหารความเสี่ยง

๗. แผนกบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่ดังนี้

(๑) ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร

(๒) จัดทำและทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยง โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง

(๓) เป็นผู้ประสานงาน (Facilitate) ในการประชุมเรื่องความเสี่ยง เพื่อสนับสนุนการระบุประเมิน และจัดการความเสี่ยง ให้ครอบคลุมทุกระดับในองค์กร

(๔) รวบรวมและวิเคราะห์รายงานความเสี่ยงระดับองค์กรและระดับสายงานที่สำคัญเพื่อนำเสนอต่อคณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงพิจารณากลั่นกรอง

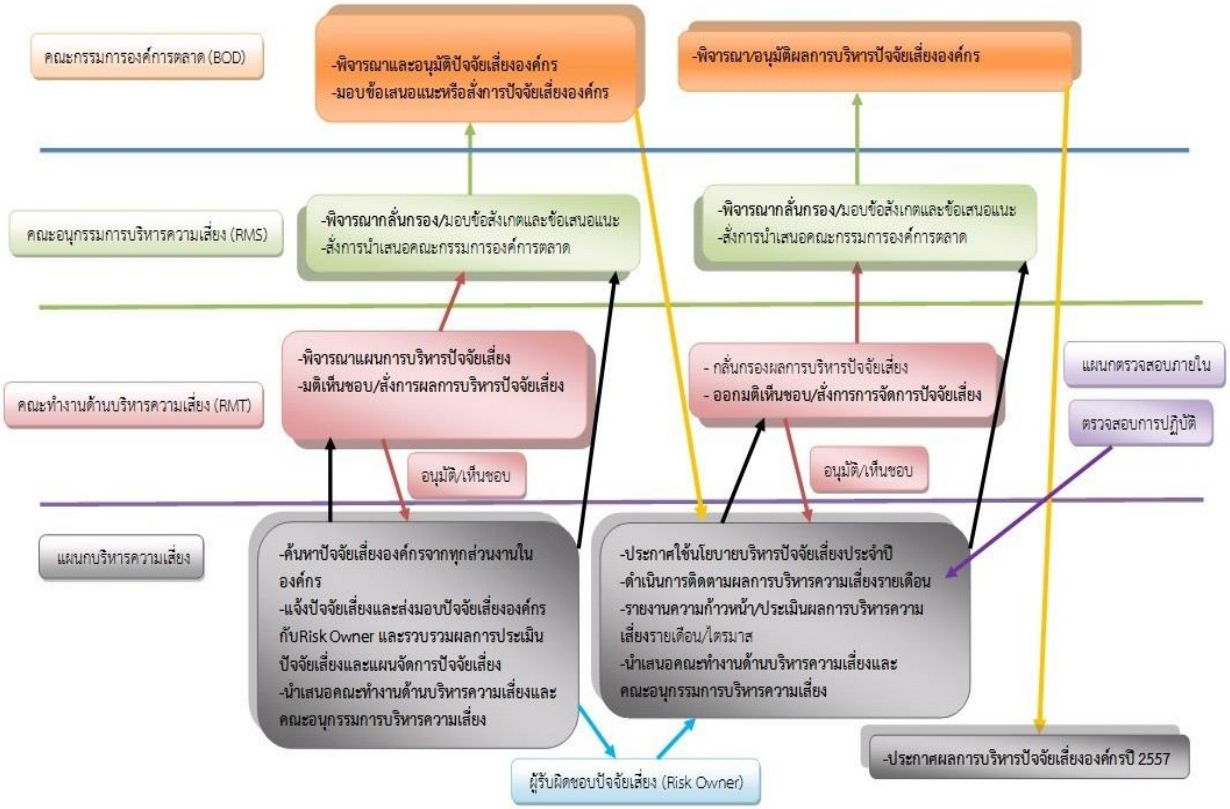
๘. แผนกตรวจสอบภายใน มีหน้าที่ดังนี้

(๑) ทำให้ความมั่นใจว่าการควบคุมภายในที่เหมาะสมต่อการจัดการความเสี่ยง และการควบคุมเหล่านั้นได้รับการปฏิบัติตามทั่วทั้งองค์กร

(๒) สอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานการบริหารความเสี่ยง

(๓) สื่อสารกับหน่วยงานการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยง และดำเนินการตรวจสอบภายในตามแนวความเสี่ยง (Risk based Auditing)

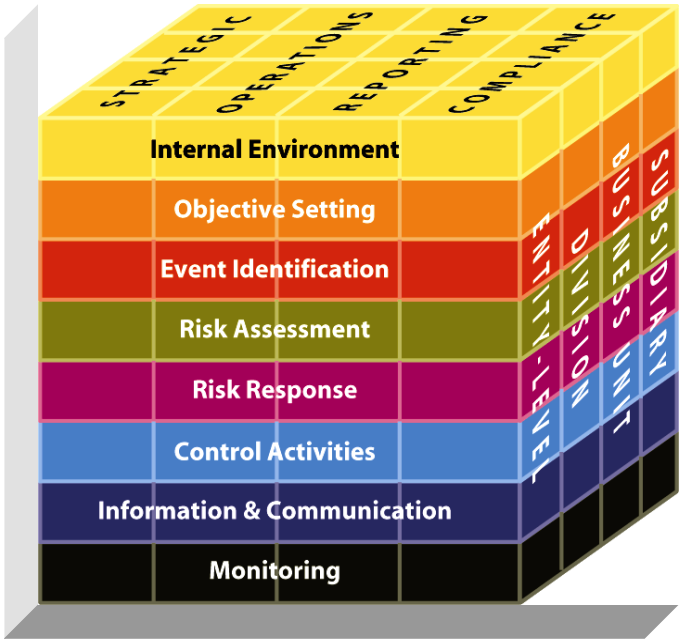
รูปภาพ แสดงบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ คณะทำงาน และแผนกบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด



การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลตามแนวทางของ COSO (the Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission)

การบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO สามารถแบ่งออกได้เป็น ๘ องค์ประกอบ ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร
๒. การกำหนดวัตถุประสงค์
๓. การบ่งชี้เหตุการณ์
๔. การประเมินความเสี่ยง
๕. การตอบสนองความเสี่ยง
๖. กิจกรรมเพื่อการควบคุม
๗. สารสนเทศและการสื่อสาร
๘. การติดตามและประเมินผล



รูปภาพการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย ๘ องค์ประกอบ

<u>องค์การตลาด ได้นำทฤษฎีของ COSO มาใช้เป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยง</u>

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงองค์กร เนื่องจากเป็นตัวกำหนดโครงสร้างและวินัยในการทำงาน สภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีผลต่อวิธีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ วิธีการจัดโครงสร้างของกิจกรรมทางธุรกิจ รวมทั้งวิธีการระบุ ประเมินและจัดการกับความเสี่ยง

<u>องค์ประกอบที่ ๑ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)</u>

องค์การตลาด ได้จัดให้มีสภาพและบรรยากาศที่เอื้ออำนวย ซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับการบริหารความเสี่ยงในองค์การตลาด สภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยที่สำคัญ ต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร

องค์ประกอบที่สำคัญต่อสภาพแวดล้อมในองค์กรประกอบด้วย

๑) **ปรัชญา** ความเชื่อ วัฒนธรรมในการบริหารงานและปฏิบัติงานที่ยึดโปร่งใส และมีคุณธรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ส่งผลทำให้องค์กรสามารถเติบโตอย่างยั่งยืน

๒) **การคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้** ความสามารถ ซื่อสัตย์ และพัฒนาให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

๓) **การปรับโครงสร้าง**การบริหารงานขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน สอดคล้องกับการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

๔) **การกำหนดอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม** ให้เจ้าหน้าที่องค์กรสามารถปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

<u>องค์ประกอบที่ ๒ – ๖, ๘ เรียกว่า “กระบวนการบริหารความเสี่ยง”</u> <u>ซึ่งประกอบไปด้วย</u>

๑) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ ก่อนที่จะทำการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนั้น โดยวัตถุประสงค์ต้องสอดรับกับการยอมรับในความเสี่ยง (Risk Appetite)

๒) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

เป็นการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร ปัจจัยภายนอก เช่น สภาวะเศรษฐกิจ การเมือง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ภาวะแวดล้อมทางธรรมชาติ ปัจจัยภายใน เช่น บุคลากร กระบวนการ เทคโนโลยี

๓) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงช่วยให้องค์กรทราบว่า เหตุการณ์ความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนนั้นจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างไร โดยการวิเคราะห์ใน ๒ ด้าน คือ โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact)

๔) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

ฝ่ายบริหารต้องเลือกวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่ประเมินได้ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ วิธีการจัดการกับความเสี่ยงประกอบด้วย การหลีกเลี่ยง การยอมรับ การลด และการกระจายความเสี่ยง

๕) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

เป็นนโยบายและกระบวนการที่จะช่วยให้แน่ใจว่า วิธีจัดการความเสี่ยงที่กำหนดในขั้นตอนก่อนหน้านั้น ได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง องค์กรต้องกำหนดกิจกรรมควบคุมนั้นอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร ทุกระดับชั้น และทุกงาน (All Functions)

๖) การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

มีการติดตามประเมินการบริหารความเสี่ยงแบบครบวงจร และมีการปรับแก้ตามความเหมาะสม ซึ่งการประเมินอาจทำได้โดย

- การติดตาม/ประเมินในขณะที่ธุรกิจกำลังดำเนินไป (Ongoing Monitoring Activities)
- การประเมินแยกต่างหาก (Separate Evaluations)

จากองค์ประกอบข้างต้น ๒ – ๖, ๘ ล้วนเป็นองค์ประกอบตามแนวทางของ COSO ซึ่งเป็นขั้นตอนที่หน่วยงานองค์กรต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง จำนวน ๖ ขั้นตอน เรียกกว่า “ กระบวนการบริหารความเสี่ยง สำหรับองค์กร ได้นำองค์ประกอบทั้ง ๕ และองค์ประกอบที่ ๖ เรียกขั้นตอนนี้ว่า การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

<u>องค์ประกอบที่ ๗ สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)</u>

ต้องมีการระบุถึงสารสนเทศ ที่จะเป็นทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร และมีระบบ สื่อสารไปยังบุคลากรในองค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพยังครอบคลุมถึงการสื่อสารจากระดับบนลงล่าง ระดับล่างไปสู่บน และการสื่อสารระหว่างหน่วยงานตามแนวทางของ COSO นั้น สารสนเทศมีความสำคัญและจำเป็นในทุกระดับชั้นขององค์กร เนื่องจากเราต้องใช้สารสนเทศในการระบุ ประเมิน และกำหนดวิธีจัดการกับความเสี่ยง และใช้ในด้านอื่น ๆ เพื่อดำเนินงานให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

ฉะนั้น จึงจำเป็นต้องดำเนินการเกี่ยวกับการสื่อสารฯ ดังนี้.

๑. องค์การตลาดจึงมีการสื่อสารให้มีความชัดเจนจากคณะกรรมการองค์การตลาด, คณะอนุกรรมการ ด้านบริหารความเสี่ยง, คณะทำงานพิจารณาร่างฯ และคณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เจ้าหน้าที่องค์การตลาดทุกคนได้เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนในการดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และหรือ การดำเนินกิจกรรม โดยคาดหวังว่าผลการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์การตลาดตั้งเป้าหมายไว้ และอยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์การตลาดยอมรับได้

๒. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ การรายงานผลและสอบทานข้อมูลได้อย่างความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์และรวดเร็ว เพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วยิ่งขึ้น

๓.มีการรวบรวมสารสนเทศทั้งภายในและภายนอกองค์กร จัดเก็บและสื่อสารในรูปแบบที่กำหนด เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ และติดต่อสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ

๔. ส่งเสริมกิจกรรมและสนับสนุนให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานและบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

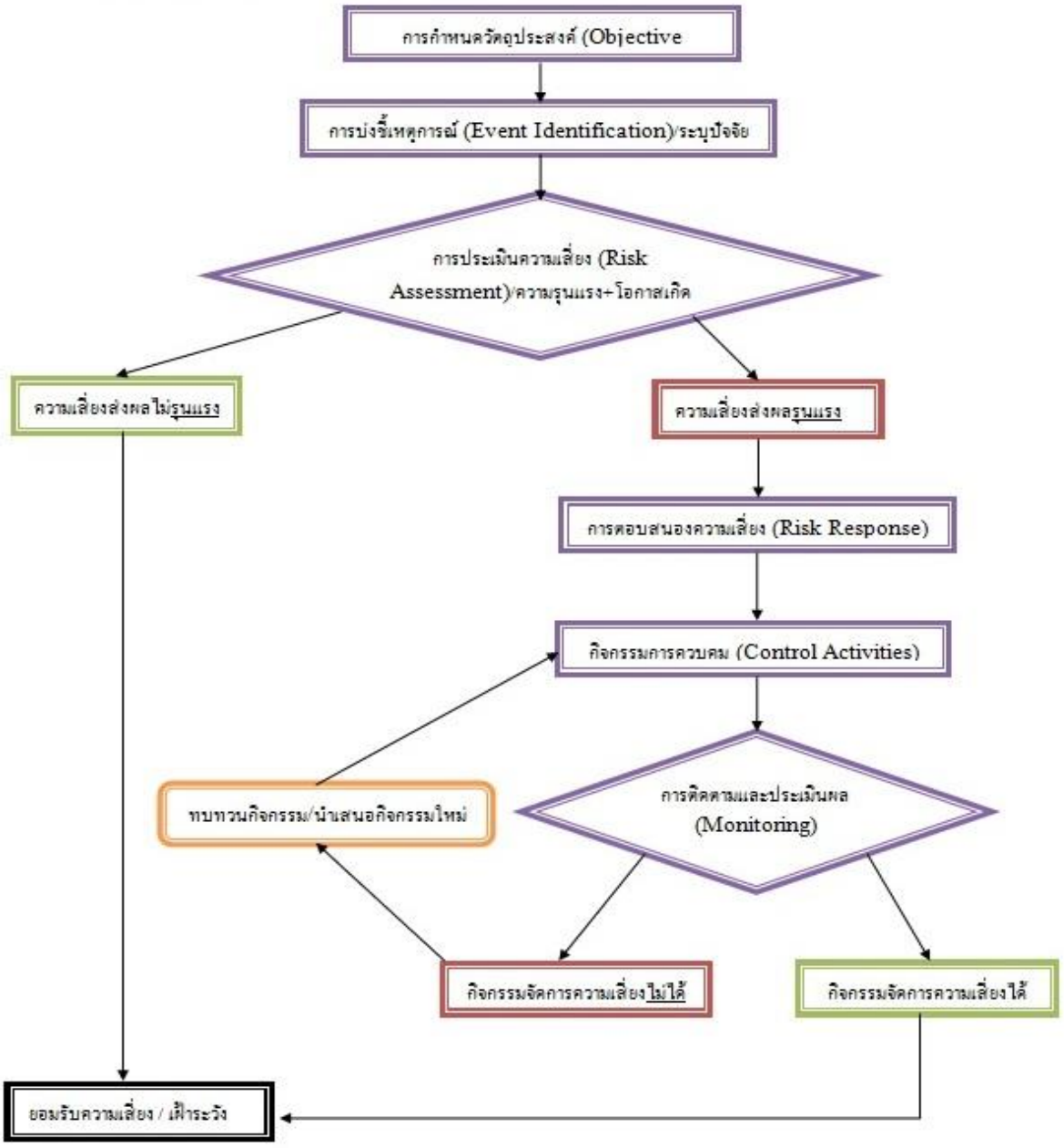
๕. องค์การตลาดจัดให้มีช่องทางการสื่อสารสองทางที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ Website องค์การตลาดและ ทาง e-mail

กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด

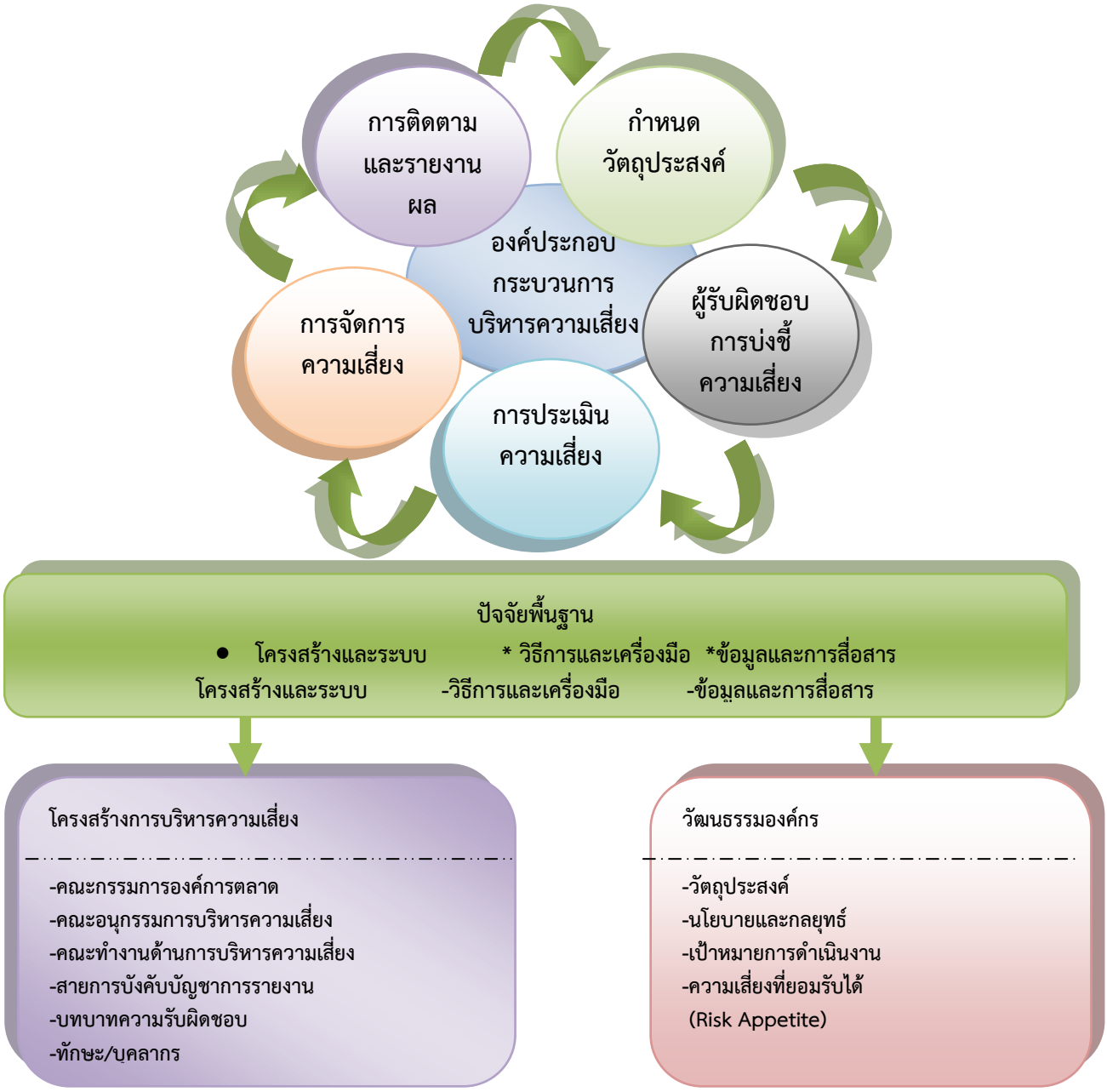
กรอบการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective setting)
ขั้นตอนที่ ๒ การระบุความเสี่ยง – เหตุการณ์ (Event Identification)
ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
ขั้นตอนที่ ๔ การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
ขั้นตอนที่ ๕ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management planning)
ขั้นตอนที่ ๖ การติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation)
ขั้นตอนที่ ๗ สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

รูปภาพแสดง FLOW CHART กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์การตลาด ๒๕๕๗



รูปภาพแสดงกรอบการบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management)



ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องมีอยู่ก่อนที่ฝ่ายบริหารจะสามารถระบุเหตุการณ์ซึ่งมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ การบริหารความเสี่ยงขององค์กรทำให้มั่นใจได้ว่าฝ่ายบริหารมีกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์อยู่พร้อมแล้ว และเป็นสิ่งสนับสนุน ให้ไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจขององค์กร ความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรสามารถพิจารณาได้ในด้านต่าง ๆ ควรมีลักษณะดังนี้

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : OR)

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR)

ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk : CR)

๑.๑. ความเสี่ยงจะกำหนดวัตถุประสงค์ตามภารกิจขององค์กร และเป้าหมายตามแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการกำหนดกรอบเวลา เหมาะสมที่จะดำเนินการได้แล้วเสร็จ โดยให้มีความสอดคล้องกับงบประมาณรายจ่ายในแต่ละปีขององค์กร เพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงาน ความเสี่ยงขององค์กร /ให้บรรลุเป้าหมายในภาพรวม การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี ควรมีลำดับขั้นตอน ดังนี้

๑). การกำหนดภารกิจขององค์กร

๒) การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจที่กำหนดไว้

๓) การกำหนดกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร

๔) การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม

ดังนั้น วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่ดี มีแนวทางการกำหนดแบบ S.M.A.R.T ซึ่งย่อมาจาก

๑) มีความเฉพาะเจาะจง ทุกคนเข้าใจตรงกัน (Specific)

๒) สามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ (Measurable)

๓) สามารถทำให้บรรลุผลได้ (Attainable)

๔) มีความสัมพันธ์กับนโยบายหลักในระดับสูง (Realistic and Relevant)

๕) มีกำหนดเวลาในการทำที่ชัดเจน (Time Constrained)

๑.๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ / เป้าหมายของสายงาน หรือหน่วยงาน จะต้องมีการเชื่อมโยงกับเป้าหมายสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การตลาดที่จะถ่ายทอดลงสู่สายงาน ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับค่าเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

๑) Risk Appetite = ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้หากมีเหตุการณ์ หรือผลกระทบที่สงผลให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ โดยผลกระทบที่เกิดขึ้นนั้น เป็นผลกระทบที่องค์กรรับรู้ หรือสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ เพื่อช่วยให้บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขององค์กร

๒) Risk Tolerance = ค่าเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หมายถึง ค่าเบี่ยงเบนสูงสุด / ต่ำสุดของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ หรือ ระดับของค่าเบี่ยงเบนแปรผัน (Variance) ไปจากเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานที่กำหนดไว้ ในกรณีเกิดเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้า หรือเป็นสถานการณ์ฉุกเฉิน ซึ่งการกำหนดระดับค่าเบี่ยงเบนนั้น จะต้องเป็นค่าที่ทำให้ผู้บริหารมีความมั่นใจว่าองค์กรจะไม่ประสบปัญหาจากการดำเนินงาน

๓) ระดับความเสี่ยงที่องค์กรคาดหวัง = ระดับความเสี่ยงที่องค์กรหวังที่จะดำเนินการให้ได้ โดยต้องมีระดับความเสี่ยงต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

ขั้นตอนที่ ๒ การระบุความเสี่ยง – เหตุการณ์ (Event Identification)

การระบุความเสี่ยง เป็นการค้นหาว่า ในการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร มีความเสี่ยงใดที่จะเกิดโอกาสเกิดขึ้น และทำให้องค์กร ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย โดยต้องระบุได้ด้วยว่า เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นที่ไหน เมื่อใด เกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงระบุ ควรระบุเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

๒.๑. พิจารณาจากแผนงานต่าง ๆ ขององค์กรประจำปี อาทิ แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติงานประจำปี

๒.๒. การค้าหาความเสี่ยง ระบุความเสี่ยง

๒.๒.๑. วิธีการระบุความเสี่ยงที่สำคัญ มีดังต่อไปนี้

๑) การระดมสมอง

๒) วิเคราะห์ทางเดินของงานและเอกสาร หรือวิเคราะห์จากกระบวนการ

๓) การจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ

๔) การวิเคราะห์ระบบ หรือทางเลือกต่าง ๆ

๕) การพิจารณาจากข้อมูลในอดีต จากการเก็บข้อมูลประวัติความเสี่ยง

๖) การพิจารณาจากข้อเสนอแนะของฝ่ายตรวจสอบภายใน

๗) การพิจารณาจากข้อเสนอแนะของ สคร.

๒.๒.๒. แหล่งที่มาของความเสี่ยงจากปัจจัยภายในองค์กร

๑) วัตถุประสงค์ขององค์กร

๒) นโยบายและกลยุทธ์

๓) การดำเนินงาน และกระบวนการทำงาน

๔) โครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารงาน

๕) สถานะทางการเงิน

๖) วัฒนธรรมขององค์กร

๗) เทคโนโลยีสารสนเทศ

๒.๒.๓. แหล่งที่มาของความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกองค์กร

๑) นโยบายของรัฐบาล

๒) การลงทุนของภาครัฐ / เอกชน

๓) การแข่งขัน (คู่แข่งทางธุรกิจ)

๔) การดำเนินการของหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง

๕) สภาพเศรษฐกิจ / สังคม

๖) ตัวแทน / หรือผู้ส่งมอบสินค้าและบริการ

๗) พันธมิตรทางการค้า

๘) ลูกค้า / หรือพฤติกรรมผู้บริโภค

๙) เทคโนโลยี

๑๐. กฎระเบียบ, กฎหมาย

๑๑. ภัยธรรมชาติต่าง ๆ

๒.๓. การจัดประเภทความเสี่ยง

องค์กรควรจัดประเภทความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๗ โดยใช้หลักของกระทรวงการคลัง แบ่งออกเป็น ๔ ประเภท

๒.๓.๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกิจกรรมทางธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ หรือแผนงาน และนโยบายในการบริหารงาน

๒.๓.๒. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณ การเงิน เช่น ความผิดพลาดจากการเบิกจ่าย สภาพคล่องทางการเงิน ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน เป็นต้น

๒.๓.๓. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : OR) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอนโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๒.๓.๔. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk : CR) หรือ (Event Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือ กฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง เป็นขั้นตอนที่ระบุลำดับความเสี่ยงของอันตรายทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สิน สิ่งแวดล้อม หรือสิ่งต่าง ๆ รวมกัน โดยนำความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานก่อนมีมาตรการควบคุม มาพิจารณาหาระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินงาน

๑) ระบุมาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Controls)

๒) ประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากดำเนินการตามมาตรการ

๓) ประเมินสถานการณ์ในการควบคุมระดับความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง การวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยนำความเสี่ยงที่ได้จากขั้นตอนที่ ๒ (การระบุความเสี่ยง) มาทำการประเมินค่า “ระดับความเสี่ยง” โดยมีองค์ประกอบที่ต้องคำนึงถึง ดังต่อไปนี้

๑) “ต้องจัดการอย่างเร่งด่วน” เป็นความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก (ถึงสูงมาก ระดับ ๒๐ - ๒๕ คะแนน) และมีระดับความเสี่ยงเกินระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งจะต้องบริหารความเสี่ยงนั้นทัน โดยต้องนำเปลี่ยนแผนการบริหารความเสี่ยงและมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

๒) “จัดการบริหารความเสี่ยง” เป็นความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง(ระดับความเสี่ยง ๑๐ - ๑๙ คะแนน) และมีระดับความเสี่ยงเกินระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งจะต้องมีการประเมินแผนการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ว่าเพียงพอต้องการจัดการปัจจัยเสี่ยงหรือไม่ ถ้าไม่เพียงพอต้องนำเปลี่ยนแผนการบริหารความเสี่ยงใหม่

๓) “ยอมรับความเสี่ยงแต่เฝ้าระวัง” เป็นความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง (ระดับความเสี่ยง ๕ - ๙ คะแนน) และมีระดับความเสี่ยงในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งจะยังคงใช้แผนการบริหารความเสี่ยงเดิม แต่จะติดตามผลอย่างต่อเนื่องเพื่อเฝ้าระวัง การเปลี่ยนแปลงของปัจจัย

๔) “ยอมรับความเสี่ยง” เป็นความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำ (ระดับความเสี่ยง ๑ - ๔ คะแนน) และมีระดับความเสี่ยงในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งองค์กรจะยอมรับความเสี่ยงและไม่ดำเนินการใดๆเพิ่มเติม

การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

การกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยงได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะทำงานความเสี่ยงของผู้รับผิดชอบปัจจัยเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง เป็นเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ๕ ระดับ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน ดุลยพินิจการตัดสินใจของผู้รับผิดชอบปัจจัยเสี่ยง และ การอ้างอิงฐานข้อมูลในอดีต

เกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ

ตัวอย่างระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ในเชิงปริมาณ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	บ่อยมาก	จัดทำแล้วเสร็จล่าช้าเกิน ๔ สัปดาห์
๔	บ่อย	จัดทำแล้วเสร็จล่าช้าระหว่าง ๓-๔ สัปดาห์
๓	ปานกลาง	จัดทำแล้วเสร็จล่าช้าระหว่าง ๒-๓ สัปดาห์
๒	น้อย	จัดทำแล้วเสร็จล่าช้าระหว่าง ๑-๒ สัปดาห์
๑	น้อยมาก	จัดทำแล้วเสร็จล่าช้า ไม่เกิน ๑ สัปดาห์

ตัวอย่างระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ในเชิงคุณภาพ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	บ่อยมาก	มีโอกาสปรับปรุงพื้นที่น้อยมาก
๔	บ่อย	มีโอกาสปรับปรุงพื้นที่น้อย
๓	ปานกลาง	มีโอกาสปรับปรุงพื้นที่ปานกลาง
๒	น้อย	มีโอกาสปรับปรุงพื้นที่สูง
๑	น้อยมาก	มีโอกาสปรับปรุงพื้นที่สูงมาก

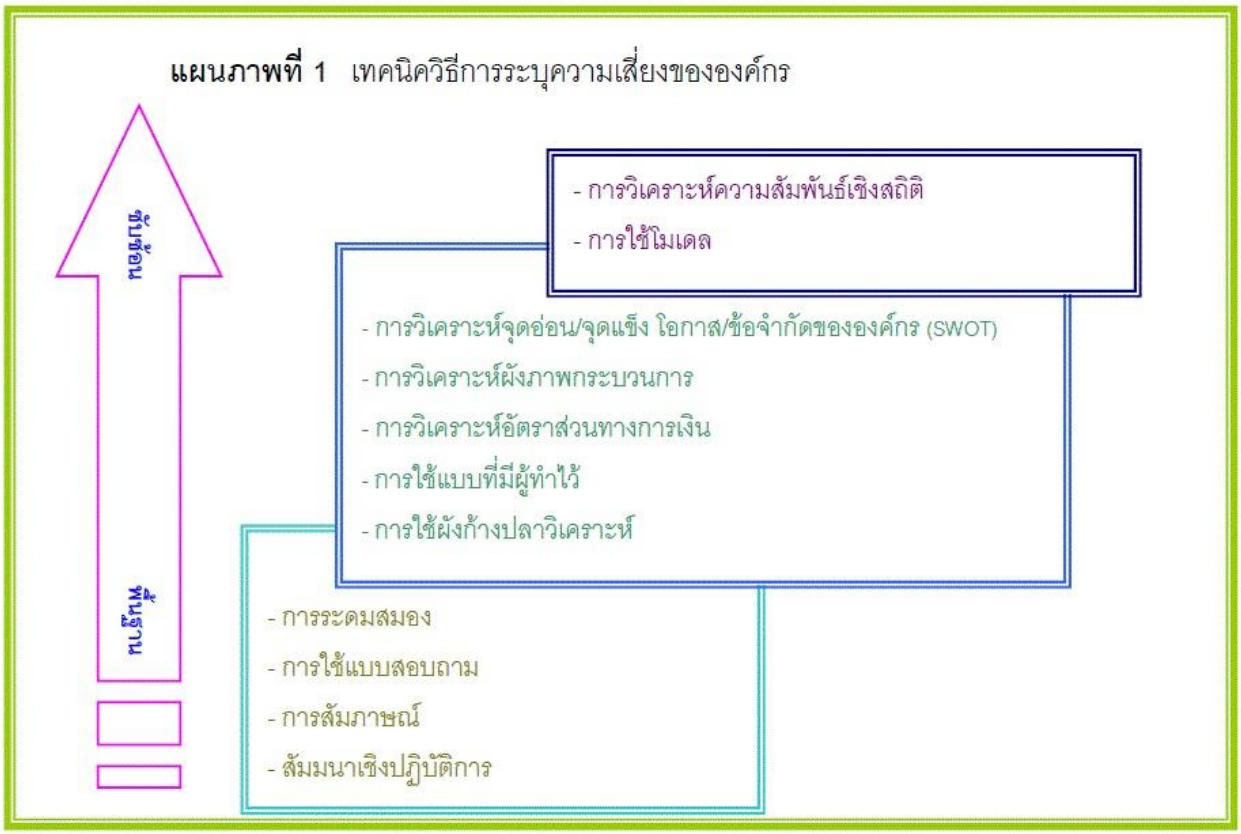
ตัวอย่างระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงปริมาณ

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	> ๑๐ ล้านบาท
๔	สูง	> ๒.๕ ล้านบาท - ๑๐ ล้านบาท
๓	ปานกลาง	> ๕๐,๐๐๐ – ๒.๕ ล้านบาท
๒	ต่ำ	> ๑๐,๐๐๐ – ๕๐,๐๐๐ บาท
๑	ต่ำมาก	ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท

ตัวอย่างระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงคุณภาพ

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	รุนแรงสูง	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
๔	ค่อนข้างรุนแรง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
๓	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน

๒	น้อย	การสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
๑	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง



ทั้งนี้ เมื่อนำคะแนนระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ของความเสี่ยงแต่ละรายการประจำปีงบประมาณนั้น ๆ มาเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่ได้ประเมินไว้ของความเสี่ยงและสาเหตุแล้ว องค์กรจะทราบได้ว่าความเสี่ยงฯ ที่ได้รับการประเมินไว้นั้นจัดอยู่ในกรณีใด ได้แก่

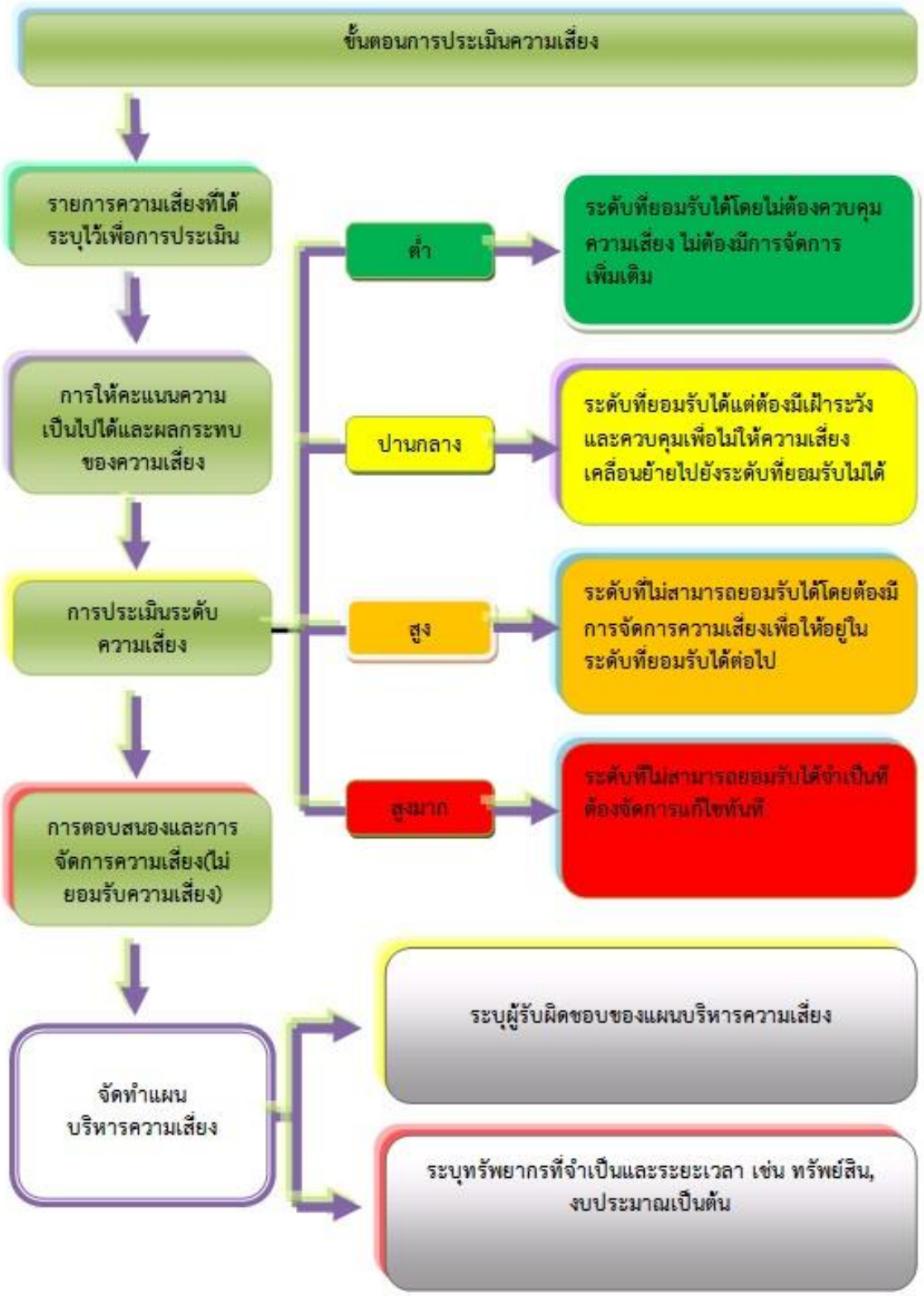
(๑) “ต้องจัดการอย่างเร่งด่วน”

(๒) “จัดการบริหารความเสี่ยง”

(๓) “ยอมรับความเสี่ยงแต่เฝ้าระวัง”

(๔) “ยอมรับความเสี่ยง”

รูปภาพ**แสดงขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง**



รูปภาพแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยง การควบคุม และความเสี่ยงที่เหลืออยู่

การวัดระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

การวัดความเสี่ยงแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ และมีค่าความเสี่ยงรวมเท่ากับ ๒๕ คะแนน (Level of Risk) โดยการนำผลที่ได้จากการประเมินความเป็นไปได้และผลกระทบ มาจัดทำแผนผังประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

ตารางแสดงแผนผังการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

Risk Assessment Matrix			ความเป็นไปได้				
			ต่ำมาก/น้อยมาก	ต่ำ / น้อย	ปานกลาง	สูง / บ่อย	สูงมาก / บ่อยมาก
			L	M	H	HV	
			๑	๒	๓	๔	๕
ผลกระทบ / ความรุนแรง	สูงมาก / หายนะ	๕	๕ (M)	๑๐ (H)	๑๕ (H)	๒๐(HV)	๒๕ (HV)
	สูง / วิกฤติ	๔	๔ (L)	๘ (M)	๑๒ (H)	๑๖(HV)	๒๐ (HV)
	ปานกลาง	๓	๓ (L)	๖ (M)	๙ (M)	๑๒ (H)	๑๕ (H)
	ต่ำ / น้อย	๒	๒ (L)	๔ (L)	๖ (M)	๘ (M)	๑๐ (H)
	ต่ำมาก / ไม่มีนัยยะสำคัญ	๑	๑ (L)	๒ (L)	๓ (L)	๔ (L)	๕ (M)
			ระดับของความเสี่ยง				

จาก Risk Assessment Matrix นำรายการความเสี่ยงของแต่ละระดับความเสี่ยงที่ได้จัดเรียงลำดับไว้ (Risk Ranking) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง (Criteria for Acceptability Risk)

ตารางแสดงระดับความเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงก่อนการบริหารความเสี่ยงปี๒๕๕๗

Risk Assessment Matrix			โอกาสที่จะเกิด				
			ต่ำ มาก/ น้อย มาก	ต่ำ / น้อย L	ปานกลาง M	สูง / บ่อย H	สูงมาก / บ่อยมาก HV
			๑	๒	๓	๔	๕
ผลกระทบ / ความรุนแรง	สูงมาก / หายนะ	๕	M	H	H	HV	HV
	สูง / วิกฤติ	๔	L	M	H	HV	HV
	ปานกลาง	๓	L	M	M	H	H
	ต่ำ / น้อย	๒	L	L	M	M	H
	ไม่เป็นสาระสำคัญ / น้อยมาก	๑	L	L	L	L	M
			ระดับของความเสี่ยง				

Risk Boundary = ขอบเขตความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ หมายถึง ขอบเขตของคะแนนระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

ตารางแสดงเกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
ต่ำ (L) (สีเขียว)	๑-๔		Acceptable or limited Focus - ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง (M) (สีเหลือง)	๕-๙		Tolerable but caution or Management Discretion/Medium Risk - ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
สูง (H) (สีส้ม)	๑๐-๑๙		Intolerable or Attention Required/High Risk - ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการประเมินแผนการบริหารความเสี่ยงเดิมหรือใช้แผนใหม่เพื่ออยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูงมาก (HV) (สีแดง)	๒๐-๒๕		Intolerable or Immediate Attention Require/High Risk - ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

ขั้นตอนที่ ๔ การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การตอบสนองความเสี่ยงแบ่งออกเป็น ๔ วิธีดังนี้

๑) **Take การยอมรับความเสี่ยง** (Risk Acceptance) หมายถึง การไม่กระทำใดๆ เพิ่มเติม กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีน้อย ความน่าจะเกิดน้อยหรือเห็นว่ามีต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงสูงโดยขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้

๒) **Treat การลด (Risk Reduction)** หรือ**ควบคุมความเสี่ยง (Risk Control)** หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเกิดหรือลดความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ รวมกับการกำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน

๓) **Terminate การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)** หมายถึง **การหยุด** หรือการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น งดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจะนำมาซึ่งความเสี่ยง ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและลดขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น

๔) **Transfer การกระจาย (Risk Sharing)** หรือ**โอนความเสี่ยง (Risk Spreading)** หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเกิดหรือลดความเสียหายโดยการแบ่งโอน การหาผู้รับผิดชอบในความเสี่ยง การจ้างบุคคลภายนอกเป็นผู้ดำเนินการแทนและการจัดประกันภัย เป็นต้น

เมื่อได้ประเมินความเสี่ยงแล้ว ผู้บริหารจะต้องพิจารณาเลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงอย่างไร เพื่อทำให้ความเสี่ยงที่เหลืออยู่

ขั้นตอนที่ ๕ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management planning)

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง หมายถึง การวางแผนกำหนดแนวทาง วิธีการ กิจกรรมในการดำเนินงาน เพื่อที่จะลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลดระดับความรุนแรงของผลกระทบ เมื่อส่วนงานประเมินรายงานความคืบหากผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้า ให้ปรับปรุงและจัดแผนบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมประกอบเอกสาร หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินการตามวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยง (จัดการ : Treat, ถ่ายโอน : Transfer และ หลีกเหลี่ยง : Terminate) อย่างมีประสิทธิภาพ

สิ่งที่สำคัญต่อกิจกรรมการควบคุม คือ การกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการและกำหนดหน่วยงาน/พนักงานในองค์กรเพื่อรับผิดชอบการควบคุม ควรมีความรับผิดชอบ ดังนี้

- รายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ต่อแผนกบริหารความเสี่ยง ในระยะเวลาที่กำหนด
- พิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน
- พิจารณาการปฏิบัติที่จำเป็นเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการความเสี่ยง

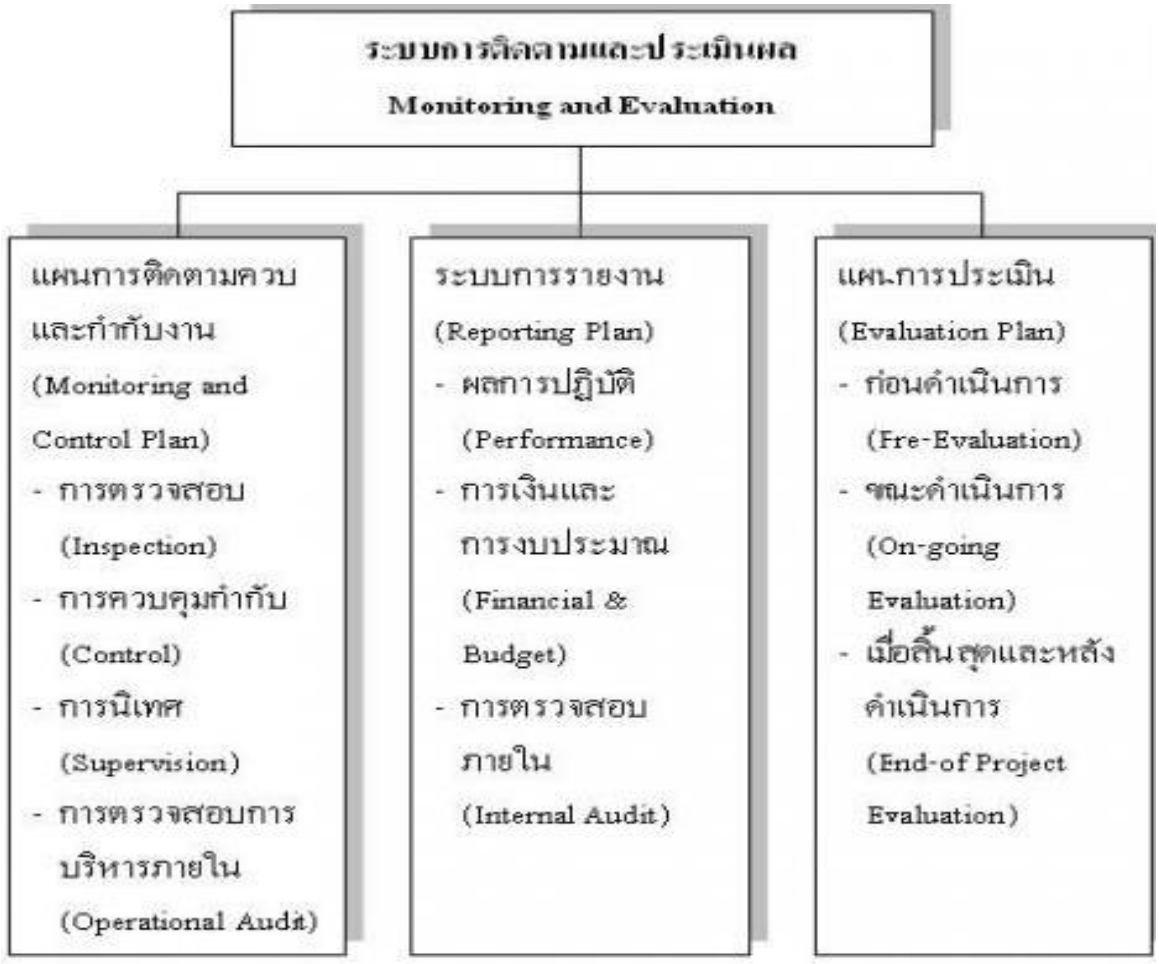
ขั้นตอนที่ ๖ การติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation)

การติดตามและประเมินผล หมายถึง กระบวนการควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงาน และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง หรือ มาตรการ / กิจกรรมการควบคุมเพิ่มเติมที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยการติดตามในระหว่างการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง หรือการประเมินผลทุกไตรมาส เพื่อให้มั่นใจว่า การจัดการ หรือการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทุกหน่วยงานขององค์กร ต้องรายงานความคืบหน้า ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

- การติดตามและประเมินผล เพื่อให้มั่นใจได้ว่า การจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม
- ความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้รายงานต่อผู้บริหารตามสายบังคับบัญชา แผนกบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารระดับสูง และคณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง

รูปภาพแสดง ระบบติดตามและประเมินผล



ขั้นตอนที่ ๗ สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพหัวใจของการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิผล สารสนเทศที่มีนัยสำคัญเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงควรได้รับการระบุ จัดเก็บ มีการสื่อสารในรูปแบบและระยะเวลาที่เหมาะสม ช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบของตนให้ลุล่วงไปได้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลเกิดขึ้นจากผู้บริหารไปสู่พนักงานในทุกระดับปฏิบัติการ ผู้บริหาร และขึ้นสู่ระดับบนขององค์กร

บทสรุปการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยสำเร็จของการจัดการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. การสนับสนุนอย่างจริงจังและยั่งยืนจากผู้บริหารระดับสูงและพนักงานในองค์กรทุกคน

๒. การไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการขับเคลื่อนทั่วทั้งองค์กร

๓. การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับโครงสร้างระบบงานทำดำเนินการอยู่

๔. การนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้เป็นตัวชี้วัดให้เห็นถึงโอกาสและประโยชน์ที่ได้จากการบริหารจัดการความเสี่ยง

๕. สร้างตัวชี้วัดที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร

๖. การสื่อสารถึงผลสัมฤทธิ์และประสิทธิผลให้ทั่วทั้งองค์กร

ข้อจำกัดขององค์กร อาจส่งผลให้การดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เช่น

๑. การไม่ให้ความสำคัญการบริหารจัดการความเสี่ยง ของผู้บริหารระดับสูง

๒.การปฏิบัติงานของบุคลากรที่ไม่ปฏิบัติตามระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่ได้กำหนดไว้

๓. เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือควบคุมอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกหรือเกิดเหตุการณ์พิเศษที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อน

๔. การทุจริตในหน่วยงาน กรณีบุคลากรในหน่วยงานร่วมมือกันทำการทุจริตหรือเพิกเฉยต่อการกระทำผิด

๕. ต้นทุนค่าใช้จ่ายเมื่อเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่ได้ บางครั้งผู้บริหารระดับสูงต้องยอมรับในความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เมื่อพิจารณาเห็นว่าต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เสียไปในการป้องกันความเสี่ยงมากกว่าผลตอบแทนที่ได้

ภาคผนวก

๑. ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

๑.๑ เรื่อง หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจปี ๒๕๕๒ ของ สคร.

๑.๒ เรื่อง แนวทาง : การจัดวางระบบการควบคุมภายใน ของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

๑.๓ เรื่อง แผนวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง) ๒๕๕๕-๒๕๕๙

๑.๔ เรื่อง แผนปฏิบัติงานประจำปี ๒๕๕๗

๑.๕ เรื่อง บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี ๒๕๕๖ ระหว่างรัฐบาลไทยกับองค์การตลาด

๑.๖ เรื่อง ข้อบังคับองค์การตลาด ว่าด้วยประมวลจริยธรรมขององค์การตลาด พ.ศ. ๒๕๕๕

๑.๗ เรื่อง รายงานการให้คำปรึกษาระบบประเมินผลการดำเนินงานปีบัญชี ๒๕๕๔

๒. คำสั่งที่เกี่ยวข้อง

๒.๑ คำสั่งคณะกรรมการองค์การตลาด ที่ ๓/๒๕๕๖ ลงวันที่ ๓๑ มกราคม ๒๕๕๖ เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง

๒.๒ คำสั่งองค์การตลาด ที่ ๑๐/๒๕๕๗ ลงวันที่ ๑๗ มกราคม ๒๕๕๗ เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง

๓. โครงสร้างองค์การตลาด

๔. ตัวอย่างการวิเคราะห์ความเสี่ยง

๔.๑ ตัวอย่างแบบติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

๔.๒ ตัวอย่างเกณฑ์ประเมินค่าผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด (I , L)

๔.๓ ตัวอย่างแผนบริหารความเสี่ยง

๕. แผนการปฏิบัติการแผนกบริหารความเสี่ยงปี ๒๕๕๗

๖. Risk Map องค์การตลาดปี ๒๕๕๗

๒.๑ คำสั่งคณะกรรมการองค์การตลาด ที่ ๓/๒๕๕๖ ลงวันที่ ๓๑ มกราคม ๒๕๕๖ เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง

คำสั่งคณะกรรมการองค์การตลาด
ที่ ๓ /๒๕๕๖
เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง

ด้วยคณะกรรมการองค์การตลาด เห็นสมควรปรับปรุงแต่งตั้งแต่งตั้งคณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การตลาด เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดในการบริหารจัดการองค์กรด้านบริหารความเสี่ยงของระบบประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

อาศัยอำนาจตามตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ. ๒๔๙๖ มาตรา ๑๕ ประกอบกับมติคณะกรรมการองค์การตลาด ครั้งที่ ๑/๒๕๕๖ เมื่อวันศุกร์ที่ ๒๕ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๖ ดังนี้

๑. ให้ยกเลิกคำสั่งคณะกรรมการองค์การตลาด ที่ ๒๖/๒๕๕๕ สั่ง ณ วันที่ ๕ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๕ เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง

๒. แต่งตั้งคณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

๒.๑.	นางสาวกรประณม วงษ์มงคล	ประธานอนุกรรมการ
๒.๒.	นายปฐม แหยมเกตุ	อนุกรรมการ
๒.๓.	นายทอง วิริยะจารุ	อนุกรรมการ
๒.๔.	นายทิวารกาล เทพทอง	อนุกรรมการ
๒.๕.	นายพงษ์ศักดิ์ พิบูลศักดิ์	อนุกรรมการ
๒.๖.	ดร.ฉกาจ วิสัย	อนุกรรมการ
๒.๗.	หัวหน้าแผนกบริหารความเสี่ยง	อนุกรรมการและเลขานุการ

ให้คณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่ดังนี้

๑) กำหนดนโยบาย ดูแล ให้คำปรึกษา คำแนะนำ และข้อเสนอแนะในการการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดในการบริหารจัดการองค์กรด้านบริหารความเสี่ยงของระบบประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และการรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการองค์การตลาดพิจารณาตามขั้นตอน

๒) พิจารณาแต่งตั้งคณะทำงานย่อย เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง

๓) ดำเนินการอื่นตามที่คณะกรรมการองค์การตลาดมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป.

สั่ง ณ วันที่ ๓๑ มกราคม ๒๕๕๖

(นายสมิทธิ ดารากร ณ อยุธยา)
ประธานกรรมการองค์การตลาด

๒.๒ คำสั่งองค์การตลาด ที่ ๑๐/๒๕๕๗ ลงวันที่ ๑๗ มกราคม ๒๕๕๗ เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง

คำสั่งองค์การตลาด
ที่ ๑๐ /๒๕๕๗
เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง

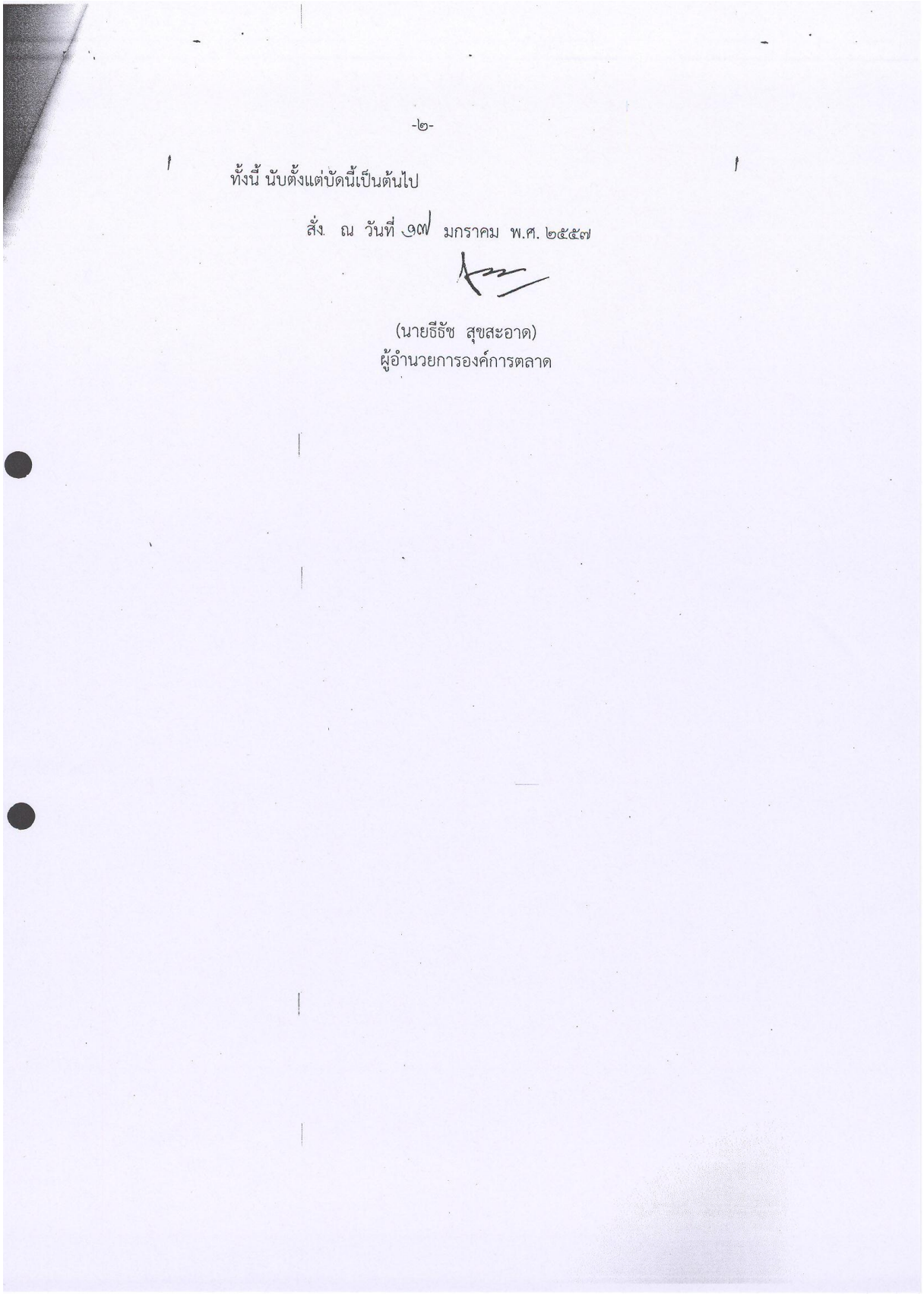
เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยง และควบคุมภายในขององค์การตลาด เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

อาศัยอำนาจตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ.๒๔๙๖ มาตรา ๒๒ และข้อบังคับองค์การตลาดว่าด้วยระเบียบบริหารงาน พ.ศ.๒๕๕๕ ข้อ ๖ จึงมีคำสั่งยกเลิกคำสั่งองค์การตลาด ที่ ๒๑๘/๒๕๕๖ ลงวันที่ ๑๘ ธันวาคม ๒๕๕๖ และแต่งตั้งพนักงานองค์การตลาด เป็นคณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยบุคคลดังต่อไปนี้.-

๑. นายธีธัช สุขสะอาด	ที่ปรึกษาคณะทำงาน
๒. รองผู้อำนวยการองค์การตลาด	ประธานคณะทำงาน
๓. เลขานุการองค์การตลาด	คณะทำงาน
๔. หัวหน้าแผนกตลาดและจัดส่งสินค้า	คณะทำงาน
๕. หัวหน้าแผนกกิจการพิเศษ	คณะทำงาน
๖. ผู้จัดการโครงการชุมชนยิ้ม	คณะทำงาน
๗. หัวหน้าแผนกบริหารบุคคล	คณะทำงาน
๘. หัวหน้าแผนกบัญชี	คณะทำงาน
๙. ผู้จัดการตลาดสาขาตลิ่งชัน	คณะทำงาน
๑๐. ผู้จัดการตลาดสาขาบางคล้า	คณะทำงาน
๑๑. ผู้จัดการตลาดสาขาลำพูน	คณะทำงาน
๑๒. ผู้จัดการตลาดสาขาหนองม่วง	คณะทำงาน
๑๓. ผู้จัดการตลาดสาขาปากคลองตลาด	คณะทำงาน
๑๔. นายภุชงค์ ดวงรัตน์	คณะทำงาน
๑๕. หัวหน้าแผนกบริหารความเสี่ยง	คณะทำงานและเลขานุการ
๑๖. นายเดช แสงทอง	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขา
๑๗. นางจตุพร คุ้มครอง	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขา
๑๘. นายพิชญ พิบูลศักดิ์	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขา

โดยให้คณะทำงานมีหน้าที่ร่วมกันพิจารณาแนวทางการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาดเสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง การจัดการควบคุมภายใน และการนำนโยบายสู่การปฏิบัติรวมทั้งงาน อื่น ๆ ที่มอบหมายโดยผู้อำนวยการ โดยให้มีการประชุมอย่างน้อยเดือนละ ๑ ครั้ง เพื่อนำเสนอความคืบหน้าต่อผู้อำนวยองค์การตลาดพิจารณาดำเนินการตามขั้นตอนต่อไป

๒.๒ คำสั่งองค์การตลาด ที่ ๑๐/๒๕๕๗ ลงวันที่ ๑๗ มกราคม ๒๕๕๗ เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง (ต่อ)



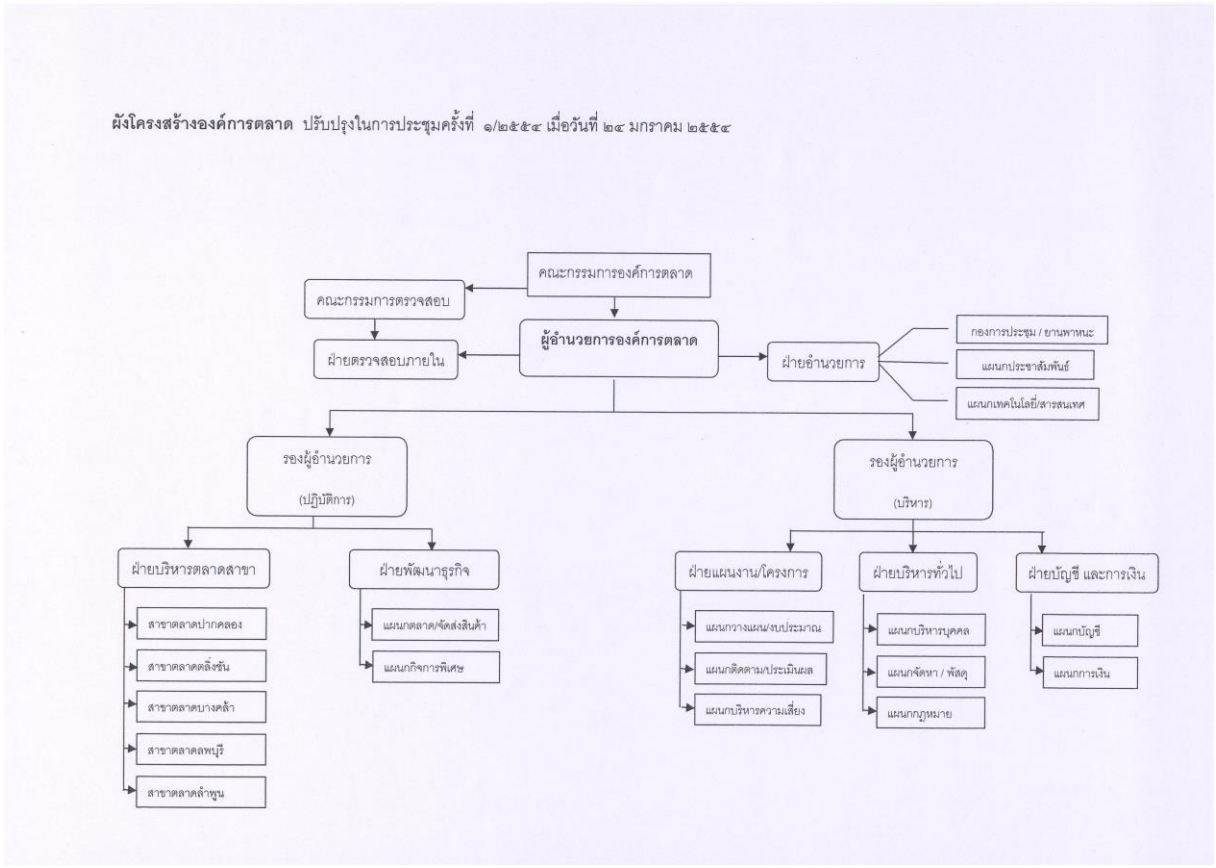
-๒-

ทั้งนี้ นับตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๗ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗

(นายธีธัช สุขสะอาด)
ผู้อำนวยการองค์การตลาด

๓. โครงสร้างองค์การตลาด



๔.๑ ตัวอย่างแบบติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

แบบติดตามผลการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด ปี 2557 ตลาดสาขาตลาดสิงขัน เดือน มกราคม

ปัจจัยเสี่ยง การบริหารคู่ค้า-คู่สัญญา เรื่อง การจัดเก็บค่าเช่าแผงค้างชำระปี 2557
เป้าหมายหลักการบริหารความเสี่ยง จัดเก็บค่าเช่าค้างชำระ ปี57 ให้ได้ 20% ของยอดค้างชำระ
ปัจจัยเสี่ยงนี้ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์องค์กรด้าน การดำเนินงานภายใน :: บริหารสัญญาอย่างมีประสิทธิภาพ

แผนบริหารปัจจัยเสี่ยง	ขั้นตอนการจัดการปัจจัยเสี่ยง	COSO S,O,F,C	กำหนดแล้วเสร็จ	สัดส่วน การดำเนินงาน (%)	ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ(LxL)	ระดับความเสี่ยงหลังการจัดการ(LxL)	ผลลัพธ์ (ณ ปัจจุบัน,ในรอบเดือน หรือ ผลการบริหารต่อเนื่องมา)
1.แผนการจัดเก็บค่าเช่าแผงตลาดสาขาตลาดสิงขัน	1.1จัดทำแผนการจัดเก็บค่าเช่า ตลาดสาขาตลาดสิงขันโดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้ 1.1.1 วางแผนการดำเนินการจัดเก็บค่าเช่าให้สอดคล้องกับระเบียบขององค์การตลาด 1.1.2 ตรวจสอบจำนวนผู้เช่าที่ค้างชำระค่าเช่าแผง 1.1.3 ประชาสัมพันธ์ผู้เช่าแผงที่ยังค้างชำระให้รับทราบข้อมูลการจัดเก็บค่าเช่าแผง 1.1.4 มีการดำเนินการทางกฎหมายหากผู้เช่าละเลยหรือหลีกเลี่ยง การชำระค่าเช่าแผง	O	30.กย.57		25 (5x5)		- อยู่ระหว่างการดำเนินการ

* หมายเหตุ * กรุณาส่งแบบติดตามผลนี้ มาที่แผนกบริหารความเสี่ยง ภายใน วันที่ ..... ของทุกเดือน

ข้อเสนอแนะจาก แผนกบริหารความเสี่ยง .....
.....
.....

ลงชื่อ .....(ผู้รับผิดชอบปัจจัยเสี่ยง)
แผนก/ตลาดสาขา ตลาดสิงขัน
วันที่ ...../...../.....

๔.๒ ตัวอย่างเกณฑ์ประเมินค่าผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด (I , L)

ปัจจัยเสี่ยง การบริหารคู่ค้า-คู่สัญญา ตลาดสาขาตลิ่งชัน		
ปัจจัยเสี่ยงส่งผลกระทบต่อองค์กร ด้านตัวเงิน		
ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (I)		
ระดับ	ระดับความรุนแรง	รายได้เพิ่มขึ้น (เชิงปริมาณ)
5	สูงมาก	น้อยกว่า 500,000 บาทต่อเดือน
4	สูง	อยู่ระหว่าง 500,001-550,000 บาทต่อเดือน
3	ปานกลาง	อยู่ระหว่าง 550,001-600,000 บาทต่อเดือน
2	ต่ำ	อยู่ระหว่าง 600,001-650,000 บาทต่อเดือน
1	ต่ำมาก	มากกว่า 650,000 บาทต่อเดือน

ระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นปัจจัยเสี่ยง (L)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	โอกาสการเก็บค่าเช่าค้างจ่ายตามเป้าในปี 2557 (เชิงคุณภาพ)
5	บ่อยมาก	มีโอกาสน้อยมาก
4	บ่อย	มีโอกาสน้อย
3	ปานกลาง	มีโอกาสปานกลาง
2	น้อย	มีโอกาสสูง
1	น้อยมาก	มีโอกาสสูงมาก

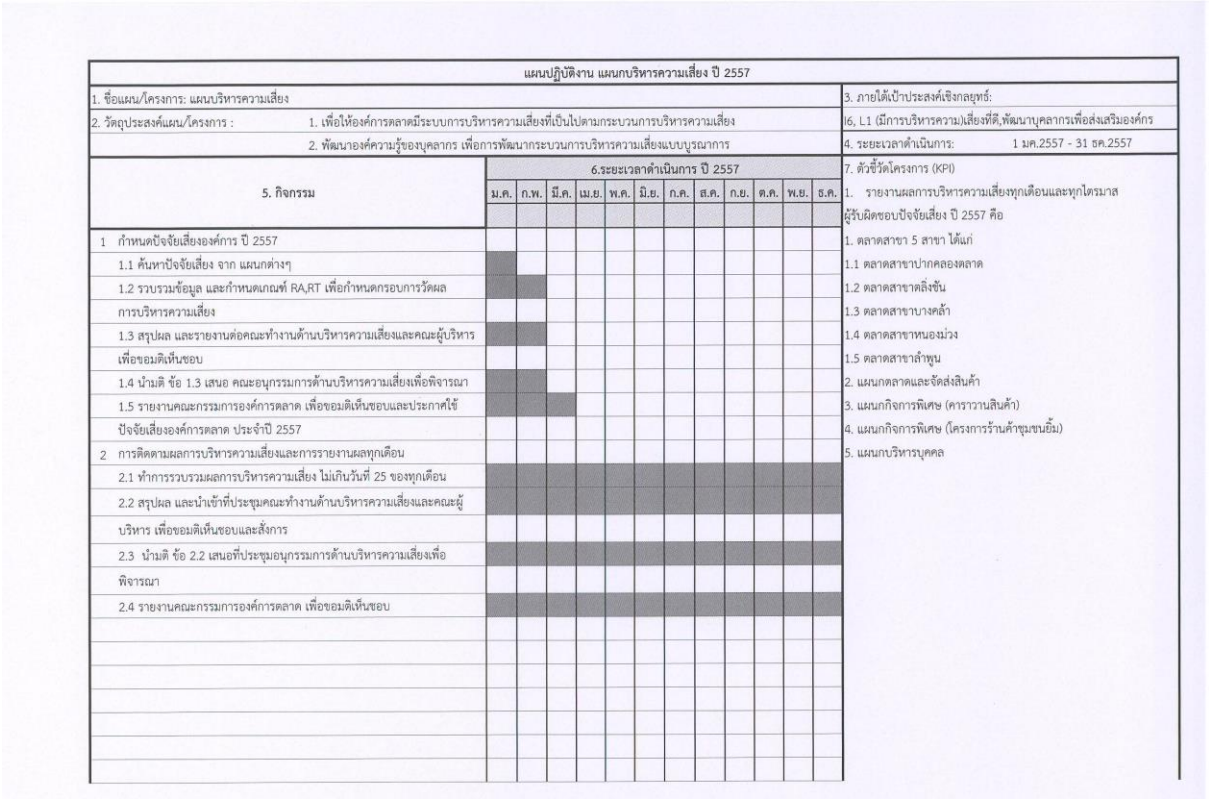
๔.๓ ตัวอย่างแผนบริหารความเสี่ยง

แผนบริหารความเสี่ยง

หน่วยงาน : .....
โครงการ /กิจกรรม : .....
วัตถุประสงค์โครงการ/กิจกรรม : .....

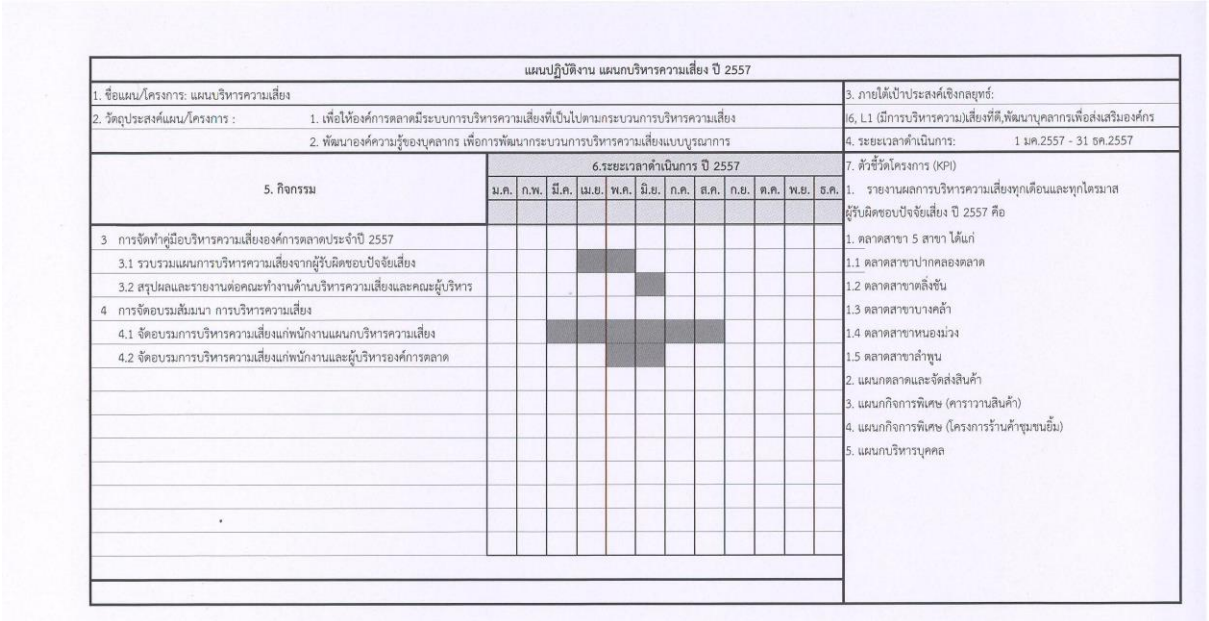
ขั้นตอนหลักและวัตถุประสงค์ (1)	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (2)	ปัจจัยความเสี่ยง (3)	การจัดการความเสี่ยง (4)	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ (5)	หมายเหตุ (6)

๕. แผนการปฏิบัติการแผนกบริหารความเสี่ยงปี ๒๕๕๗



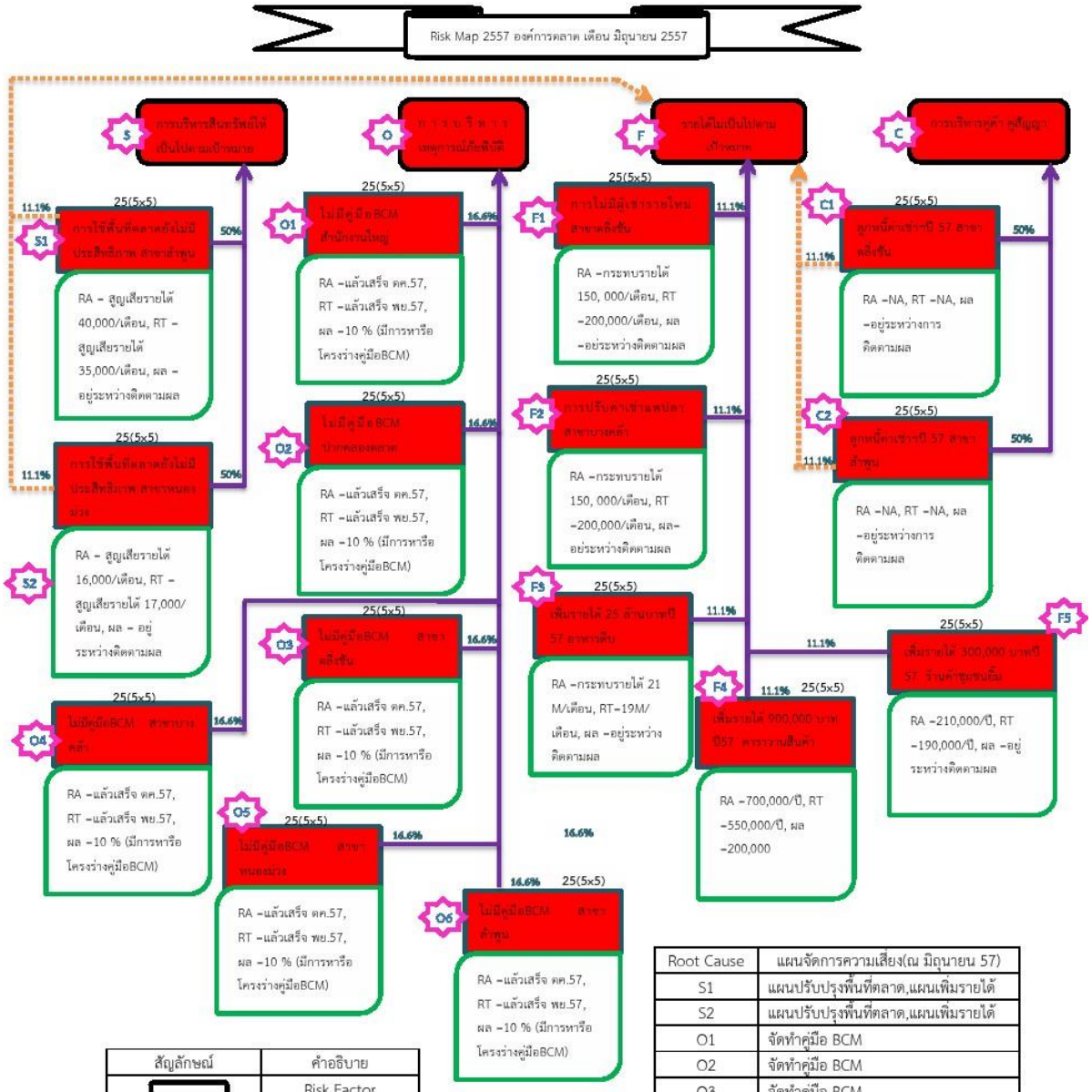
แผนปฏิบัติงาน แผนกบริหารความเสี่ยง ปี 2557														
1. ชื่อแผน/โครงการ: แผนบริหารความเสี่ยง													3. ภายใต้เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์:	
2. วัตถุประสงค์แผน/โครงการ : 1. เพื่อให้องค์การตลาดมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่เป็นไปตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง													I6, L1 (มีการบริหารความ)เสี่ยงที่ดี,พัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมองค์กร	
2. พัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากร เพื่อการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ													4. ระยะเวลาดำเนินการ: 1 มค.2557 - 31 ธค.2557	
5. กิจกรรม	6.ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2557												7. ตัวชี้วัดโครงการ (KPI)	
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	1. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงทุกเดือนและทุกไตรมาส	
													ผู้รับผิดชอบปัจจัยเสี่ยง ปี 2557 คือ	
1 กำหนดปัจจัยเสี่ยงองค์การ ปี 2557													1. ตลาดสาขา 5 สาขา ได้แก่	
1.1 ค้นหาปัจจัยเสี่ยง จาก แผนกต่างๆ													1.1 ตลาดสาขาปากคลองตลาด	
1.2 รวบรวมข้อมูล และกำหนดเกณฑ์ RA,RT เพื่อกำหนดกรอบการวัดผล													1.2 ตลาดสาขาคลิ้งชัน	
การบริหารความเสี่ยง													1.3 ตลาดสาขาบางคล้า	
1.3 สรุปผล และรายงานต่อคณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงและคณะผู้บริหาร													1.4 ตลาดสาขาหนองม่วง	
เพื่อขอมติเห็นชอบ													1.5 ตลาดสาขาลำพูน	
1.4 นำมติ ข้อ 1.3 เสนอ คณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณา													2. แผนกตลาดและจัดส่งสินค้า	
1.5 รายงานคณะกรรมการองค์การตลาด เพื่อขอมติเห็นชอบและประกาศใช้													3. แผนกกิจการพิเศษ (คาราวานสินค้า)	
ปัจจัยเสี่ยงองค์การตลาด ประจำปี 2557													4. แผนกกิจการพิเศษ (โครงการร้านค้าชุมชนยิ้ม)	
2 การติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและการรายงานผลทุกเดือน													5. แผนกบริหารบุคคล	
2.1 ทำการรวบรวมผลการบริหารความเสี่ยง ไม่เกินวันที่ 25 ของทุกเดือน														
2.2 สรุปผล และนำเข้าที่ประชุมคณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงและคณะผู้														
บริหาร เพื่อขอมติเห็นชอบและสั่งการ														
2.3 นำมติ ข้อ 2.2 เสนอที่ประชุมอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงเพื่อ														
พิจารณา														
2.4 รายงานคณะกรรมการองค์การตลาด เพื่อขอมติเห็นชอบ														

๕. แผนการปฏิบัติการแผนกบริหารความเสี่ยงปี ๒๕๕๗ (ต่อ)



แผนปฏิบัติงาน แผนกบริหารความเสี่ยง ปี 2557														
1. ชื่อแผน/โครงการ: แผนบริหารความเสี่ยง													3. ภายใต้เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์:	
2. วัตถุประสงค์แผน/โครงการ : 1. เพื่อให้องค์การตลาดมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่เป็นไปตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง													I6, L1 (มีการบริหารความ)เสี่ยงที่ดี,พัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมองค์กร	
2. พัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากร เพื่อการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ													4. ระยะเวลาดำเนินการ: 1 มค.2557 - 31 ธค.2557	
5. กิจกรรม	6.ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2557												7. ตัวชี้วัดโครงการ (KPI)	
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	1. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงทุกเดือนและทุกไตรมาส	
													ผู้รับผิดชอบปัจจัยเสี่ยง ปี 2557 คือ	
3 การจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงองค์การตลาดประจำปี 2557													1. ตลาดสาขา 5 สาขา ได้แก่	
3.1 รวบรวมแผนการบริหารความเสี่ยงจากผู้รับผิดชอบปัจจัยเสี่ยง													1.1 ตลาดสาขาปากคลองตลาด	
3.2 สรุปผลและรายงานต่อคณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงและคณะผู้บริหาร													1.2 ตลาดสาขาคลิ้งชัน	
4 การจัดอบรมสัมมนา การบริหารความเสี่ยง													1.3 ตลาดสาขาบางคล้า	
4.1 จัดอบรมการบริหารความเสี่ยงแก่พนักงานแผนกบริหารความเสี่ยง													1.4 ตลาดสาขาหนองม่วง	
4.2 จัดอบรมการบริหารความเสี่ยงแก่พนักงานและผู้บริหารองค์การตลาด													1.5 ตลาดสาขาลำพูน	
													2. แผนกตลาดและจัดส่งสินค้า	
													3. แผนกกิจการพิเศษ (คาราวานสินค้า)	
													4. แผนกกิจการพิเศษ (โครงการร้านค้าชุมชนยิ้ม)	
													5. แผนกบริหารบุคคล	

Risk Map องค์การตลาดปี ๒๕๕๗ (ปรับปรุง เดือน มิย.๕๗)



สัญลักษณ์	คำอธิบาย
	Risk Factor
	Root Cause
	ผลการดำเนินการจริง
	สาเหตุหลัก
	สาเหตุรอง
ระดับสี	คำอธิบาย
	ความเสี่ยงสูงมาก
	ความเสี่ยงสูง
	ความเสี่ยงปานกลาง
	ความเสี่ยงต่ำ

Root Cause	แผนจัดการความเสี่ยง(ณ มิถุนายน 57)
S1	แผนปรับปรุงพื้นที่ตลาด,แผนเพิ่มรายได้
S2	แผนปรับปรุงพื้นที่ตลาด,แผนเพิ่มรายได้
O1	จัดทำคู่มือ BCM
O2	จัดทำคู่มือ BCM
O3	จัดทำคู่มือ BCM
O4	จัดทำคู่มือ BCM
O5	จัดทำคู่มือ BCM
O6	จัดทำคู่มือ BCM
F1	แผนหาผู้เช่ารายใหม่
F2	แผนปรับปรุงสัญญาแพปลา
F3	แผนเพิ่มรายได้อาหารดิบ
F4	แผนออกคาราวานสินค้า
F5	แผนบริหารร้านค้าชุมชนยิ้ม
C1	แผนติดตามลูกหนี้ค่าเช่าฯ
C2	แผนติดตามลูกหนี้ค่าเช่าฯ

แผนกบริหารความเสี่ยง
องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย (อต. มท.)
อาคารซีอีซี (CEC Building) เลขที่ ๖๘/๑๒ หมู่ที่ ๒ ชั้น ๒ ถนนกำแพงเพชร ๖ แขวงลาดยาว เขตจตุจักร จังหวัดกรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐
โทร : ๐-๒๑๕๘-๐๔๑๑-๒๐ ต่อ ๒๘-๒๙
โทรสาร : ๐-๒๑๕๘-๐๔๑๗ www.market-organization.or.th