

คู่มือบริหารความเสี่ยง ๒๕๕๕



แผนกบริหารความเสี่ยง

ERM-๐๔๓-๒-๐๐๖-๐๑



สารจากประธานกรรมการองค์การตลาด



องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ขององค์การตลาด ใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงที่มีแผนงานรองรับการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน โดยสามารถวิเคราะห์และการบริหารปัจจัยเสี่ยง การควบคุมกิจกรรมความเสี่ยง รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ ในการลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์การตลาด จะเกิดความเสียหายทั้งในรูปของตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน ให้เกิดความคุ้มค่าในการดำเนินธุรกิจ และเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันขององค์การตลาด โดยให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

องค์การตลาดหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือบริหารความเสี่ยง จะเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานของทุกหน่วยงานและการบริหารความเสี่ยงจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ จะต้องได้รับความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ทุกท่านในการนำการบริหารความเสี่ยงไปเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานและดำเนินงานประจำเพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์การตลาด อันจะนำไปสู่เป้าหมาย และวัตถุประสงค์อย่างยั่งยืนต่อไป.

(นายสำคัญ ธรรมรัตน์)

ประธานกรรมการองค์การตลาด





สารจากประธานอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง



การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) เป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เนื่องจากช่วยลดความสูญเสีย เพิ่มโอกาส และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ทำให้องค์กรมีความมั่นใจถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือกลยุทธ์ที่กำหนด รวมทั้งเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการองค์กรและการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance : CG)

องค์กรตลาด กระทรวงมหาดไทย เล็งเห็นความสำคัญดังกล่าว จึงได้พัฒนาการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งมั่นที่จะสร้างการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร และเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรตลาดมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้อย่างเป็นรูปธรรม แผนการบริหารความเสี่ยงจึงจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Guideline) ทำให้เกิดความเข้าใจถูกต้อง ตรงกัน สร้างความมั่นใจในการบรรลุวัตถุประสงค์และการกิจขององค์กรส่งผลให้ องค์กรตลาด กระทรวงมหาดไทย เจริญเติบโตอย่างมั่นคง และยั่งยืนต่อไป ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ต้องการการสนับสนุน และมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกระดับในองค์กร.

(นายสมิทธิ ดารากร ณ อยุธยา)

ประธานอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง





สารจากผู้อำนวยการองค์กรตลาด



องค์กรตลาด กระทรวงมหาดไทย เป็นรัฐวิสาหกิจตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์กรตลาด พ.ศ. ๒๕๔๖ ให้เป็นองค์กรหลักในการสร้างตลาดสาธารณะ และส่งเสริมเครือข่ายระดับท้องถิ่นในการกระจายสินค้า ผลิตภัณฑ์ชุมชน และผลผลิตทางการเกษตร

ตลอด ๕๕ ปี องค์กรตลาดได้ทำหน้าที่รับใช้สังคมตามแนวทางที่ได้รับมอบหมายมาเป็นอย่างดี และเพื่อให้การเติบโตขององค์กรเป็นไปอย่างมีระบบ ในปีนี้จึงได้จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ในคู่มือนี้ทุกหน่วยงานสามารถใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง วิธีการควบคุมความเสี่ยงและกระบวนการจัดการความเสี่ยงในแต่ละระดับให้เป็นไปในทิศทางที่ยอมรับได้

องค์กรตลาดหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือบริหารความเสี่ยง จะเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานของทุกหน่วยงานและการบริหารความเสี่ยงจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ จะต้องได้รับความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ทุกท่านในการนำการบริหารความเสี่ยงไปเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานและดำเนินงานประจำเพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กรตลาด อันจะนำไปสู่เป้าหมาย และวัตถุประสงค์อย่างยั่งยืนต่อไป.

(นายธีธัช สุขสะอาด)
ผู้อำนวยการองค์กรตลาด



สารจากประธานคณะกรรมการกลั่นกรองฯ



ความเสี่ยง เป็นเหตุการณ์หรือการกระทำที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบ หรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของบุคคล, หน่วยงาน และองค์กร การจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องสำคัญขององค์กร เพราะคู่มือบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือหรือกลไก ซึ่งผู้บริหารและพนักงานต้องนำมาใช้ในการบริหารความเสี่ยง ฉะนั้น การจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงต้องมียุทธศาสตร์ความรู้และข้อมูลที่ทันสมัย ซึ่งผู้บริหารและพนักงานสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้

อย่างไรก็ตาม การบริหารความเสี่ยงจะประสบผลสำเร็จเกิดประโยชน์แก่องค์กรหรือไม่ มีได้ขึ้นอยู่กับคู่มือบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นเครื่องมือหรือกลไกหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและพนักงานจะให้ความสำคัญของคู่มือและใช้ความรู้ความสามารถของตนเองบริหารความเสี่ยงได้ประสบผลสำเร็จและเกิดผลดีแก่องค์กรหรือไม่

(นายเฉลิมพล รัตนวงศ์)

ประธานคณะกรรมการกลั่นกรองฯ



คำนำ

การจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงต้องใช้องค์ความรู้ที่ทันสมัย สอดคล้องกับสถานการณ์ เพราะองค์กรมีสถานการณ์และปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในมากระทบตลอดเวลา คู่มือการบริหารความเสี่ยงเป็นเพียงเครื่องมือ หรือกลไกหนึ่ง ซึ่งผู้บริหารนำมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงแต่การบริหารความเสี่ยงจะมีประสิทธิภาพและแก้ปัญหาให้องค์กรได้หรือไม่ ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องติดตามสถานการณ์และปัจจัย ที่มีผลกระทบต่อองค์กรด้วยความรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งจะสามารถบริหารความเสี่ยงได้ประสบผลสำเร็จ





สารบัญ

หน้า

สารจากประธานกรรมการองค์การตลาด

คำนำ

วิสัยทัศน์

๑

พันธกิจ

๑

ส่วนที่ ๑

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

๒

ประเภทความเสี่ยง

๓

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

๔

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

๕

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลตามแนวทางของ COSO

๑๐

กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด

๑๓

การกำหนดวัตถุประสงค์

๑๔

การระบุความเสี่ยง

๑๕

การประเมินความเสี่ยง

๑๗

แผนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

๒๑

การติดตามและประเมินผล

๒๒

ส่วนที่ ๒

ขั้นตอนขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด และปฏิทินการจัดทำรายงาน

๒๓

การบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๕

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 ๒๕๕๕

๑.๕. เรื่อง บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี ๒๕๕๕ ระหว่าง
รัฐบาลไทยกับองค์การตลาด

๑.๖. เรื่อง ข้อบังคับองค์การตลาด ว่าด้วยประมวลจริยธรรมขององค์การตลาด พ.ศ. ๒๕๕๕

๑.๗. เรื่อง รายงานการให้คำปรึกษาระบบประเมินผลการดำเนินงานปีบัญชี ๒๕๕๕

๒. คำสั่งที่เกี่ยวข้อง

๒.๑. คำสั่งคณะกรรมการองค์การตลาด ที่ ๒๖/๒๕๕๕ ลงวันที่ ๕ มิถุนายน ๒๕๕๕ เรื่อง แต่งตั้ง
คณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง๒.๒. คำสั่งคณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง ที่ ๑/๒๕๕๕ ลงวันที่ ๑๕ มิถุนายน ๒๕๕๕
เรื่องแต่งตั้งคณะพิจารณาถ่วงดุล



๒๓. คำสั่งองค์การตลาด ที่ ๕๖/๒๕๕๔ ลงวันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔ เรื่อง แต่งตั้ง
คณะกรรมการพัฒนากระบวนการภายใน และบริหารความ เสี่ยง
๒๔. ประกาศคณะกรรมการองค์การตลาด ณ วันที่ ๑ สิงหาคม ๒๕๕๕ เรื่อง นโยบายการ
บริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๕
๓. คะแนนประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ปี ๒๕๕๓
๔. โครงสร้างองค์การตลาด
๕. เกณฑ์ทั่วไปสำหรับการประเมินโอกาสที่จะเกิดจากความเสี่ยง
๖. แบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยง
 - ๖.๑. ERM-๐๑ แบบตารางการบันทึกการหาข้อ
 - ๖.๒. ERM-๐๒ แบบแผนบริหารความเสี่ยง
 - ๖.๓. ERM-๐๓ แบบประกอบการรายงานในการประเมินระดับความเสี่ยง
๗. ตัวอย่างการวิเคราะห์ความเสี่ยง
 - ๗.๑. ERM-๐๑ แบบตารางการบันทึกการหาข้อ
 - ๗.๒. ERM-๐๒ แบบแผนบริหารความเสี่ยง
 - ๗.๓. ERM-๐๓ แบบประกอบการรายงานในการประเมินระดับความเสี่ยง





วิสัยทัศน์ (Vision)

★ “เป็นองค์กรของประเทศในการสร้างตลาดกลางและเครือข่ายระดับท้องถิ่น เพื่อเป็นช่องทางการกระจายสินค้าและจำหน่ายผลผลิตทางการเกษตรและผลิตภัณฑ์ชุมชน”

พันธกิจ (Mission)

๑. ส่งเสริมให้ตลาดสาขาขององค์การตลาดให้เป็น "ศูนย์รวมและกระจายสินค้า" ผลผลิตทางการเกษตร และผลิตภัณฑ์ชุมชน
๒. รักษาและขยายฐานตลาด การจำหน่ายข้าวสารและอาหารดิบเพิ่มขึ้น
๓. บริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
๔. พัฒนาทรัพย์สิน และขยายฐานธุรกิจอื่นๆ ร่วมกับหน่วยงานภาคีเครือข่าย



องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย
State-Owned Enterprise under the Ministry of Interior

๑๐๐ ปี
50th
ด้วยความภาคภูมิใจ
Anniversary
2496-2555



ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

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

เหตุการณ์ (Event) 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 สิ่งที่จะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ / ความเสี่ยงนั้น ๆ สำหรับผลกระทบเป็นผลที่เกิดขึ้นจากผลสืบเนื่อง

รูปภาพ เหตุการณ์ ผลสืบเนื่อง ผลกระทบทางลบ และทางบวก





ประเภทของความเสียง

ประเภทของความเสียง แบ่งออกเป็น ๔ ประเภท ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อกระบวนการวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร

แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ สามารถจำแนกได้ ๒ ประเภท คือ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก ได้แก่ ภาวะการณ์การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมือง และปัจจัยความเสี่ยงภายใน ได้แก่ ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ แต่สามารถส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูล และเทคโนโลยี สำหรับบริการ เป็นต้น

๒. เสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน คือ ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบ หรือเหตุการณ์ภายนอก

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกต้อง 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 และติดตามความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่อาจจะมีผลต่อการดำเนินงานขององค์การตลาด รวมทั้งการกำหนดวิธีในการบริหารความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่องค์การตลาด ยอมรับได้ ซึ่งจะทำให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุ สมผลว่า สิ่งที่ที่องค์การตลาดดำเนินกิจกรรมตามแผน จะบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด

๑. เพื่อให้องค์การตลาดสามารถวิเคราะห์และประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

๒. เพื่อให้องค์การตลาดสามารถคาดการณ์ถึงความเสี่ยงที่อาจจับได้และความเสียหายด้านต่าง ๆ

๓. เพื่อให้องค์การตลาดนำคู่มือการบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารแผนงาน และโครงการขององค์การตลาด ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๕

๔. เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายแก่แผนงาน/โครงการขององค์การตลาดประจำปี ๒๕๕๕



คู่มือบริหารความเสี่ยงองค์การตลาด ๒๕๕๕

นโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด



ประกาศคณะกรรมการองค์การตลาด
เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๕

ตามมติคณะกรรมการองค์การตลาดมีนโยบายที่จะให้องค์การตลาดมีแนวทางการบริหารจัดการด้านความเสี่ยงในธุรกิจขององค์การตลาด ได้แต่งตั้งคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง และจัดตั้งหน่วยงานบริหารความเสี่ยง ประกอบกับองค์การตลาด ได้กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารองค์การตลาดในอนาคต โดยเน้นให้มีการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ดังนั้น เพื่อให้งานด้านบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงให้พนักงานองค์การตลาดทุกระดับให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง และเมื่อมีแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงในแต่ละเรื่องแล้ว ให้พนักงานที่รับผิดชอบงานนั้นๆ ปฏิบัติตามโดยเคร่งครัดต่อไป ณ วันที่ ๑ สิงหาคม ๒๕๕๕ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การตลาดบรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกกลุ่ม จึงกำหนดให้หน่วยงานขององค์การตลาดดำเนินการดังนี้

๑. จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงต่อเนื่องและเป็นระบบ ภายในกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด เพื่อเป็นการปลูกฝังให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ
๒. การบริหารความเสี่ยงภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบ ให้อยู่ในระดับที่องค์การตลาดยอมรับได้
๓. การกำหนดความเสี่ยงระดับองค์กร
๔. ติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

ประกาศ ณ วันที่ ๑ สิงหาคม ๒๕๕๕

(นายสำคัญ ธรรมรัต)
ประธานกรรมการองค์การตลาด



โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

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

๑. ระดับองค์กร ซึ่งจะทำการบริหารความเสี่ยงตามแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงแบบบูรณาการและมีความสอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

๒. ระดับหน่วยงาน ซึ่งจะทำการบริหารความเสี่ยงตามพันธกิจของแต่ละหน่วยงานนอกจากนี้ยังนำมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมจากแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรมากระจายลงสู่แผนการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานด้วย รวมถึงการนำความเสี่ยง และมาตรการจัดการความเสี่ยงจากการบริหารความเสี่ยงในปีก่อนมารวมทบทวนในแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานของปัจจุบันด้วย

๓. ระดับปฏิบัติงาน (เจ้าหน้าที่ /พนักงาน) ซึ่งจะทำการบริหารความเสี่ยงตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งจะดำเนินกิจกรรมและรายงานผลความคืบหน้าของแผนปฏิบัติการความเสี่ยง เพื่อนำส่งให้แผนกบริหารความเสี่ยงรวบรวมและรายงานผลตามขั้นตอน





หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

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

๑. คณะกรรมการองค์กร (BOD) มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- (๑) ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร
- (๒) พิจารณานุมัติระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ สำหรับองค์กร (Risk appetite & Risk tolerance)
- (๓) ทำความเข้าใจในความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร กำหนดทิศทางหรือแนวทางในการบริหารความเสี่ยง และดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารมีเครื่องมือและกระบวนการที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว

๒. คณะกรรมการตรวจสอบภายใน มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- (๑) ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร
- (๒) สอบทานการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการดังกล่าวยังสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมภายในองค์กร

๓. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง (RMS) มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- (๑) ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร
- (๒) แนะนำและอนุมัติกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย นโยบายการบริหารความเสี่ยง โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- (๓) ...รายงานความเสี่ยงที่สำคัญต่อคณะกรรมการองค์กรเพื่อพิจารณา

๔. คณะทำงานพิจารณากลับกรองร่างคู่มือบริหารความเสี่ยง การทบทวนความเสี่ยงและเกณฑ์การประเมินระดับองค์กร และร่างแผนบริหารความเสี่ยง มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- (๑) ดำเนินการกลับกรองร่างคู่มือการบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๕ การทบทวนความเสี่ยงและเกณฑ์การประเมินระดับองค์กรประจำปี ๒๕๕๕ และแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๕
- (๒) ดำเนินการพิจารณากลับกรอง เรื่องดังกล่าวตามที่คณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงแนะนำ

๕. ผู้อำนวยการองค์กร มีหน้าที่ดังนี้

- (๑) สนับสนุน ส่งเสริมการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในให้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และเป็นวัฒนธรรมในองค์กร
- (๒) รายงานความเสี่ยงที่สำคัญต่อคณะกรรมการองค์กรเพื่อพิจารณา



- (๓) ติดตามและให้ข้อสังเกตในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- (๔) เพื่อสร้างความตระหนักถึงความสำคัญแก่เจ้าหน้าที่ทั่วทั้งองค์กร

๖. รองผู้อำนวยการ มีหน้าที่ดังนี้

- (๑) วางแนวทางและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในขององค์กรพร้อมกับมอบหมายผู้รับผิดชอบดำเนินการ
- (๒) สนับสนุน ส่งเสริมดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในขององค์กรให้มีความเชื่อมโยงและบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
- (๓)....ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร

๗. หัวหน้าฝ่าย/ผู้จัดการฝ่าย/เจ้าหน้าที่ (Risk Owner) มีหน้าที่ดังนี้

- (๑) ระบุ ประเมินความเสี่ยง รวมทั้งจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและแผนควบคุมภายในที่มีนัยสำคัญตามแนวทางและนโยบายที่ผู้บริหารมอบหมาย
- (๒) ประเมิน ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่สำคัญตามกำหนดเวลา
- (๓) สนับสนุน ส่งเสริมการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน ให้มีประสิทธิภาพ
- (๔) ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร

๘. คณะทำงานด้านการพัฒนากระบวนการภายใน และบริหารความเสี่ยง (RMT) มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- (๑) ศึกษา ติดตาม รวบรวมข้อมูล ปัญหาอุปสรรค และวิเคราะห์สาเหตุความเสี่ยงเบื้องต้นที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งระบบการบริหารความเสี่ยง
- (๒) เสนอแนะแนวทางปรับปรุงแก้ไขปัญหาอุปสรรค จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และเสนอร่างบทวิเคราะห์ต่อ คณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง
- (๓) จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ต่อคณะอนุ กรรมการบริหารความเสี่ยง ทุกไตรมาส หรือตามที่ได้รับมอบหมาย
- (๔) สนับสนุน ส่งเสริมการบริหารความเสี่ยง ให้เป็นกระบวนการที่ ต่อเนื่องและเป็นวัฒนธรรมในองค์การตลาด
- (๕) รายงานความเสี่ยงที่สำคัญต่อคณะกรรมการองค์การตลาดเพื่อพิจารณา

๙. แผนบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่ดังนี้

- (๑) ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร
- (๒) จัดทำและทบทวนกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (นโยบายการบริหารความเสี่ยง โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง) และดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่ากรอบการบริหารความเสี่ยงได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
- (๓)....เป็นผู้ประสานงาน (Facilitate) ในการประชุมเรื่องความเสี่ยง เพื่อสนับสนุนการระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ให้ครอบคลุมทุกระดับในองค์กร
- (๔) รวบรวมและวิเคราะห์รายงานความเสี่ยงระดับองค์กรและระดับสายงานที่สำคัญเพื่อนำเสนอต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง



๑๐. เจ้าหน้าที่บริหารความเสี่ยง มีหน้าที่ดังนี้

- (๑) ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร
- (๒) ประสานงานในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง และรายงานต่อผู้อำนวยการตามสายงานที่ตนรับผิดชอบ
- (๓) รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยงระดับสายงานที่สำคัญ รวมถึงติดตามความคืบหน้าของแผนปฏิบัติการความเสี่ยง เพื่อนำส่งให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยง

๑๑. ฝ่ายตรวจสอบภายใน มีหน้าที่ดังนี้

- (๑) ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร
- (๒) ทำให้ความมั่นใจว่าการควบคุมภายในที่เหมาะสมต่อการจัดการความเสี่ยง และการควบคุมเหล่านั้นได้รับการปฏิบัติตามทั่วทั้งองค์กร
- (๓) ทำให้มั่นใจว่าได้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสมและมีการปฏิบัติตามทั่วทั้งองค์กร
- (๔) สอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานการบริหารความเสี่ยง
- (๕) สื่อสารกับหน่วยงานการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงและดำเนินการตรวจสอบภายในตามแนวความเสี่ยง (Risk based Auditing)





คู่มือบริหารความเสี่ยงองค์กรตลาด ๒๕๕๕

แผนภาพแสดงบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

คณะกรรมการองค์กร

คณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
(RMC)

- ทราบความเสี่ยงที่สำคัญ/
แผนบริหารความเสี่ยง
- พิจารณาและอนุมัติความ
เสี่ยงระดับองค์กร
- จัดให้มีนโยบายบริหารความ
เสี่ยง

พิจารณาและอนุมัติ
แผนบริหารความ
เสี่ยงแก้ไข/
ปรับปรุงติดตามผล/ให้ข้อเสนอแนะผล
การบริหารความเสี่ยง(รายไตร
มาส)คณะอนุกรรมการบริหารความ
เสี่ยง (RMS)พิจารณากลับกรอง/ให้
ความเห็นความเสี่ยงระดับ
องค์กรพิจารณาวางกรอบและ
แนวทางบริหารความเสี่ยงพิจารณา/กลับกรอง
ให้เห็นแผน
บริหารความเสี่ยงพิจารณา/ให้ความเห็นผลการ
ติดตาม/ประเมินผลการบริหาร
ความเสี่ยง ส่งเสริม/กำกับดูแลแก้ไข/
ปรับปรุงคณะทำงานด้านบริหารความ
เสี่ยง (RMT)

- รวบรวมจัดทำความเสี่ยง
ระดับองค์กร
- นำเสนอความเสี่ยงระดับ
องค์กรเพื่อขออนุมัติ

เสนอแนะ
แนวทางการจัดทำแผน
บริหารความเสี่ยงรวบรวม/สอบทาน/
กลับกรองแผน
บริหารความเสี่ยงตรวจสอบ/กลับกรอง
ผลการติดตาม/
ประเมินผลRisk Owner
(หัวหน้าแผนก/
ผู้จัดการตลาดสาขา/
เจ้าหน้าที่)ประเมินและจัดทำความเสี่ยง
ระดับกระบวนการ/กิจกรรมจัดทำแผนบริหาร
ความเสี่ยงดำเนินการตามแผนฯ/ปรับแผนฯ
- รายงานความก้าวหน้า/ประเมินผล
การบริหารความเสี่ยง

แผนกบริหารความเสี่ยง

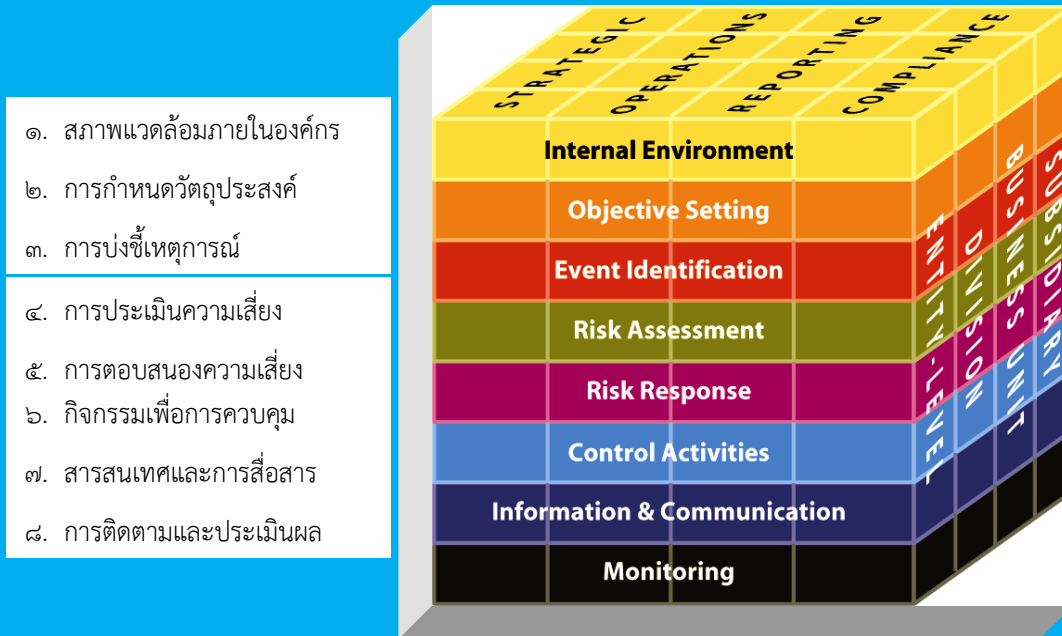
ติดตาม / เฝ้าระวังความเสี่ยง
ประสานงาน / ให้คำแนะนำกับ
หน่วยงานต่าง ๆ

ERM-๐๔๓-๒-๐๐๖-๐๑



การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลตามแนวทางของ COSO (the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway 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

องค์การตลาด ได้นำทฤษฎีของ COSO มาใช้เป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยง

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงองค์กร เนื่องจากเป็นตัวกำหนดโครงสร้างและวินัยในการทำงาน สภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีผลต่อวิธีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ วิธีการจัดโครงสร้างของกิจกรรมทางธุรกิจ รวมทั้งวิธีการระบุ ประเมินและจัดการกับความเสี่ยง

องค์ประกอบที่ ๑ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

องค์การตลาด ได้จัดให้มีสภาพและบรรยากาศที่เอื้ออำนวย ซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับการบริหารความเสี่ยงในองค์การตลาด สภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยที่สำคัญ ต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร

องค์ประกอบที่สำคัญต่อสภาพแวดล้อมในองค์กรประกอบด้วย

๑) ปรัชญา ความเชื่อ วัฒนธรรมในการบริหารงานและปฏิบัติงานที่ยึดโปร่งใส และมีคุณธรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ส่งผลทำให้องค์กรสามารถเติบโตอย่างยั่งยืน

๒) การคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ซื่อสัตย์ และพัฒนาให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

๓) การปรับโครงสร้างการบริหารงานขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน สอดคล้องกับการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

๔) การกำหนดอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม ให้เจ้าหน้าที่องค์กรสามารถปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร



องค์ประกอบที่ ๒ - ๖, ๘ เรียกว่า “กระบวนการบริหารความเสี่ยง”

ซึ่งประกอบไปด้วย

๑) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ ก่อนที่จะทำการระบุเหตุการณ์ ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนั้น โดยวัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องกับการยอมรับในความเสี่ยง (Risk Appetite)

๒) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

เป็นการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร ปัจจัยภายนอก เช่น สถานะเศรษฐกิจ การเมือง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ภาวะแวดล้อมทางธรรมชาติ ปัจจัยภายใน เช่น บุคลากร กระบวนการ เทคโนโลยี

๓) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงช่วยให้องค์กรทราบว่า เหตุการณ์ความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนนั้น จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างไร โดยการวิเคราะห์ใน ๒ ด้าน คือ โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact)

๔) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

ฝ่ายบริหารต้องเลือกวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่ประเมินได้ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ วิธีการจัดการกับความเสี่ยงประกอบด้วย การหลีกเลี่ยง การยอมรับ การลด และการกระจายความเสี่ยง

๕) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

เป็นนโยบายและกระบวนการที่จะช่วยให้แน่ใจว่า วิธีจัดการความเสี่ยงที่กำหนดในขั้นตอน ก่อนหน้านั้น 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 ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ หน่วยงานองค์กรต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง จำนวน ๖ ขั้นตอน เรียกว่า “ กระบวนการบริหารความเสี่ยง สำหรับ องค์กร ได้นำองค์ประกอบทั้ง ๕ และองค์ประกอบที่ ๖ เรียกขั้นตอนนี้ว่า การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบที่ ๗ สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

ต้องมีการระบุถึงสารสนเทศที่จะเป็นทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร และมีระบบ สื่อสารไปยังบุคลากรในองค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพยัง ครอบคลุมถึงการสื่อสารจากระดับบนลงล่าง ระดับล่างไปสู่บน และการสื่อสารระหว่างหน่วยงานตามแนวทางของ COSO นั้น สารสนเทศมีความสำคัญและจำเป็นในทุกระดับชั้นขององค์กร เนื่องจากเราต้องใช้สารสนเทศในการระบุ ประเมิน และกำหนดวิธีจัดการกับความเสี่ยง และใช้ในด้านอื่น ๆ เพื่อดำเนินงานให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

ฉะนั้น จึงจำเป็นต้องดำเนินการเกี่ยวกับการสื่อสารฯ ดังนี้.

คณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง, คณะทำงานพิจารณาร่างฯ และคณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เจ้าหน้าที่องค์การตลาดทุกคนได้เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนในการดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และหรือ การดำเนินกิจกรรม โดยคาดหวังว่าผลการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์การตลาดตั้งเป้าหมายไว้ และอยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์การตลาดยอมรับได้

๒. องค์การตลาดส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ และพนักงานมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยง
ทั่วทั้งองค์กร

๓. องค์การตลาดจัดให้มีช่องทางการสื่อสารสองทางที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่

<http://www.market-organization.or.th>, <https://www.facebook.com/marketorganization> และ e-mail ของแต่ละส่วนงานและเจ้าหน้าที่ ของแผนกบริหารความเสี่ยง กำหนดตามเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบคือ pisit_s@market-organization.or.th นายพิสิทธิ์ สิทธิพัฒน์พงศ์ หัวหน้าแผนกบริหารความเสี่ยง หมายเลขโทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๒๓๐๑-๖ ต่อ ๒๙ และ ๐๘๑-๘๐๘-๑๔๖๑ และระบบหนังสือเวียนภายใน (Infomal) เพื่อเป็นการติดต่อสื่อสาร หรือให้ข่าวกับเจ้าหน้าที่ขององค์การตลาด



กรอบการบริหารความเสี่ยง

กรอบการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๒ การระบุความเสี่ยง – เหตุการณ์ (Event Identification)

ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ขั้นตอนที่ ๔ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management planning)

ขั้นตอนที่ ๕ การติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation)

รูปภาพแสดงกรอบการบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management)



ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องมีความสอดคล้อง กับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ควรมีลักษณะดังนี้

๑.๑. ความเสี่ยงจะกำหนดวัตถุประสงค์ตามภารกิจขององค์กร และเป้าหมายตามแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน 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)

รูปภาพแสดงการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายตาม SMART

วัตถุประสงค์ : Objective setting	๑. เพิ่มรายได้ รักษาฐานลูกค้า ๒. การสร้างความพึงพอใจการให้บริการ		มีความเฉพาะเจาะจง ทุกคนเข้าใจตรงกัน (Specific) สามารถทำให้บรรลุผลได้ (Attainable) มีความสัมพันธ์กับนโยบายหลักในระดับสูง (Realistic and Relevant)
ความเสี่ยง Risk identification	ตัวแทนเลิกขายสินค้าผ่านองค์กร (F)		
ฝ่าย/สำนักงานตลาดสาขาที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง (Risk Owner)		: ฝ่ายพัฒนารัฐกิจ : ฝ่ายบัญชีการเงิน	
ระยะเวลาในการรายงาน (๓๐)	ระยะเวลาในการทบทวน (๓๑)	กลไกการติดตาม (๓๒)	
ทุก ๖ เดือน (มีนาคม)	(เมษายน)	-การให้ความรู้เรื่องโครงการ “รู้ หรือเชิงคุณภาพ (Measurable)	
ทุก ๙ เดือน (มิถุนายน)	(กรกฎาคม)	-จัดกิจกรรมส่งเสริมการขายสู่ลูกค้า	
ทุก ๑๒ เดือน (มีนาคม)	(กันยายน)		
Monitoring ผู้รับผิดชอบ / ระยะเวลาแล้วเสร็จ	ฝ่ายพัฒนารัฐกิจ : ๓๐ กันยายน พ.ศ.๒๕๕๕ ฝ่ายบัญชีการเงิน : ๓๐ กันยายน พ.ศ.๒๕๕๕		มีกำหนดเวลาในการทำที่ชัดเจน (Time Constrained)

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

Risk Appetite = ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้หากมีเหตุการณ์ หรือผลกระทบที่ส่งผลให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่

กำหนดไว้ โดยผลกระทบที่เกิดขึ้นนั้น เป็นผลกระทบที่องค์กรรับรู้ หรือสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ เพื่อช่วยให้บรรลุมิสชั่น การกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขององค์กร

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

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. การค้นหาความเสี่ยง ระบุความเสี่ยง

๒.๒.๑. วิธีการระบุความเสี่ยงที่สำคัญ มีดังต่อไปนี้

- ๑) การใช้ แบบตารางบันทึกผลการหารือ ERM – ๐๑
- ๒) การระดมสมอง
- ๓) วิเคราะห์ทางเดินของงานและเอกสาร หรือวิเคราะห์จากกระบวนการ
- ๔) การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ
- ๕) การวิเคราะห์ระบบ หรือทางเลือกต่าง ๆ
- ๖) การพิจารณาจากข้อมูลในอดีต จากการเก็บข้อมูลประวัติความเสี่ยง
- ๗) การพิจารณาจากข้อเสนอแนะของฝ่ายตรวจสอบภายใน
- ๘) การพิจารณาจากข้อเสนอแนะของ สคร.

๒.๒.๒. แหล่งที่มาของความเสี่ยงจากปัจจัยภายในองค์กร

- ๑) วัตถุประสงค์ขององค์กร
- ๒) นโยบายและกลยุทธ์
- ๓) การดำเนินงาน และกระบวนการทำงาน
- ๔) โครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารงาน
- ๕) สถานะทางการเงิน
- ๖) วัฒนธรรมขององค์กร
- ๗) เทคโนโลยีสารสนเทศ
- ๘) เครื่องอุปกรณ์

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 ๒๕๕๕ 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 หรือ กฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

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

๑) “ความเสี่ยงองค์กรที่ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด” เป็นความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง (ถึงสูงมากระดับ ๑๐ - ๒๕ คะแนน) และมีระดับความเสี่ยงเกินระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งจะต้องบริหารความเสี่ยงนั้นทันที ผู้บริหารต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด

๒) “ความเสี่ยงองค์กรที่ต้องเฝ้าระวัง” เป็นความเสี่ยงที่มีระดับความปานกลาง (ระดับความเสี่ยง ๕ - ๙ คะแนน) และมีระดับความเสี่ยงเท่ากับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งจะต้องบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารต้องให้ความสนใจเฝ้าระวัง

๓) “ความเสี่ยงองค์กรที่ใช้วิธีควบคุมปกติ” เป็นความเสี่ยงที่มีระดับความต่ำ (ระดับความเสี่ยง ๑ - ๔ คะแนน) และมีระดับความเสี่ยงเท่ากับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ และเป็นความเสี่ยงที่สนับสนุนเป้าหมายหลักขององค์กร

ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

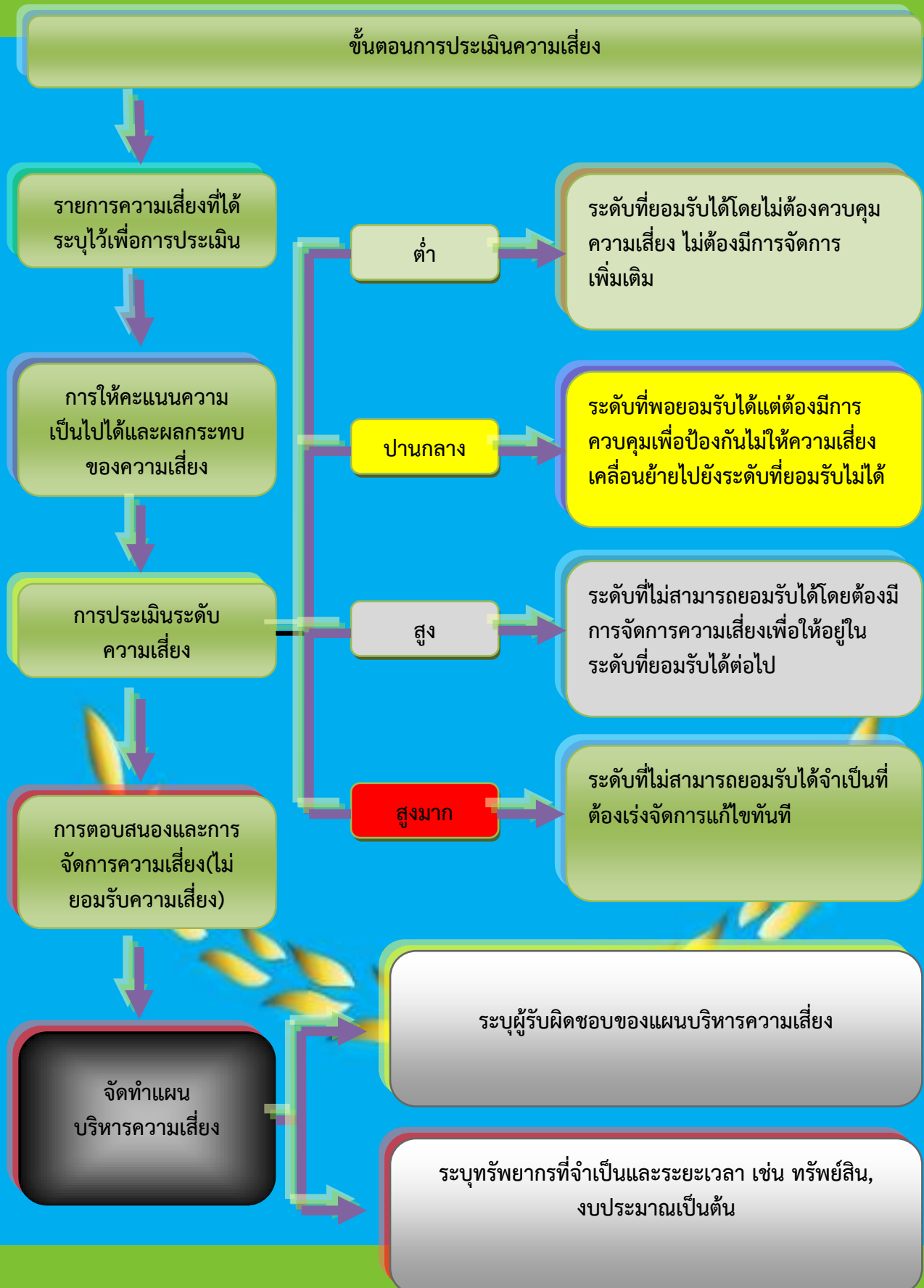
ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง เป็นขั้นตอนที่ระบุลำดับความเสี่ยงของอันตรายทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สิน สิ่งแวดล้อม หรือสิ่งต่าง ๆ รวมกัน โดยนำความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานก่อนมีมาตรการควบคุม มาพิจารณาระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ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

- ๑) ระบุมาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Controls)
- ๒) ประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังการดำเนินการตามมาตรการ
- ๓) ประเมินสถานการณ์ในการควบคุม
- ๔) ระดับความเสี่ยง

ทั้งนี้ เมื่อนำคะแนนระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ของความเสี่ยงแต่ละรายการ ประจำปีงบประมาณนั้น ๆ มาเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่ได้ประเมินไว้ของความเสี่ยงและสาเหตุแล้ว องค์กรจะทราบได้ว่าความเสี่ยงฯ ที่ได้รับการประเมินไว้นั้นจัดอยู่ในกรณีใด ได้แก่

- (๑) “ความเสี่ยงองค์กรที่ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด”
- (๒) “ความเสี่ยงองค์กรที่ต้องเฝ้าระวัง”
- (๓) “ความเสี่ยงองค์กรที่ใช้วิธีควบคุมปกติ”

รูปภาพแสดงขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง



รูปภาพแสดงความสัมพันธ์ของความเลี่ง การควบคุม และความเลี่งที่เหลืออยู่



การวัดระดับความเลี่ง (Degree of Risk)

การวัดความเลี่งแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ และมีค่าความเลี่งรวมเท่ากับ ๒๕ คะแนน (Level of Risk) โดยการนำผลที่ได้จากการประเมินความเป็นไปได้และผลกระทบ มาจัดทำแผนผังประเมินความเลี่ง (Risk Assessment Matrix)

ตารางแสดงแผนผังการประเมินความเลี่ง (Risk Assessment Matrix)

Risk Assessment Matrix		ความเป็นไปได้				
		ต่ำ / มาก / น้อย	ต่ำ / น้อย	ปานกลาง	สูง / บ่อย	สูงมาก / บ่อยมาก
		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)
	ไม่เป็นสาระสำคัญ / น้อยมาก	๑ ๑ (L)	๒ (L)	๓ (L)	๔ (L)	๕ (M)
		ระดับของความเลี่ง				


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

รูปภาพแสดงระดับความเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงก่อนการบริหารความเสี่ยง

Risk Assessment Matrix			ความเป็นไปได้				
			ต่ำ / มาก / น้อย	ต่ำ / น้อย / มาก	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 ความสามารถของทีม - ชุมชนเข้ม (๔*๔=๑๖)	HV
	ปานกลาง	๓	L	M	M ความสามารถของทีม - ชุมชนเข้ม (๔*๔=๑๖)	H ความรู้ความสามารถของพนักงาน (๓*๒=๖)	H
	ต่ำ / น้อย	๒	L	L	M ความรู้ความสามารถของพนักงาน (๓*๒=๖)	M	H
	ไม่เป็นสาระสำคัญ / น้อยมาก	๑	L	L	L	L	M
			ระดับของความเสี่ยง				

Risk Boundary = ขอบเขตของความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ 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) (สีเทา)	๑๐-๑๕		Intolerable or Attention Required/High Risk - ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ - โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
สูงมาก (HV) (สีแดง)	๑๖-๒๕		Intolerable or Immediate Attention Require/High Risk - ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

ขั้นตอนที่ ๔ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management planning)

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง หมายถึง การวางแผนกำหนดแนวทาง วิธีการ กิจกรรม ในการดำเนินงาน เพื่อที่จะลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลดระดับความรุนแรงของผลกระทบ เมื่อส่วนงาน ประเมินรายงานความคืบหน้าผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้า ให้ปรับปรุงและจัดแผนบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมประกอบเอกสาร



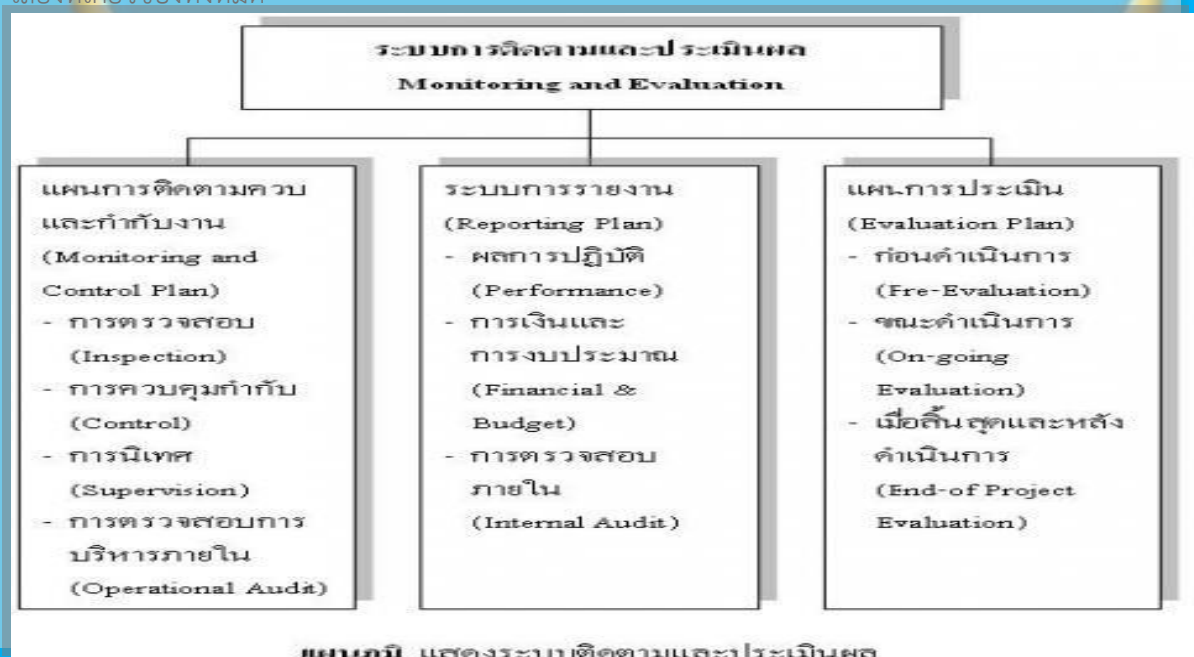
การจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงแบ่งออกเป็น ๔ วิธีดังนี้

- ๑) Take การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึง การไม่กระทำให้ใดๆ เพิ่มเติม กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีน้อย ความน่าจะเป็นจะเกิดน้อยหรือเห็นว่าไม่คุ้มค่าในการบริหารความเสี่ยงสูงโดยขออนุมัติหลักการบริหารความเสี่ยงไว้
- ๒) Treat การลด (Risk Reduction) หรือควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็นจะเกิดหรือลดความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ รวมทั้งการกำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน
- ๓) Terminate การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึง การหยุดหรือการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น งดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจะนำมาซึ่งความเสี่ยงปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและลดขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น
- ๔) Transfer การกระจาย (Risk Sharing) หรือโอนความเสี่ยง (Risk Spreading) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็นจะเกิดหรือลดความเสียหายโดยการแบ่งโอน การหาผู้รับผิดชอบในความเสี่ยง การจ้างบุคคลภายนอกเป็นผู้ดำเนินการแทนและการจัดประกันภัย เป็นต้น

ขั้นตอนที่ ๕ การติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation)

การติดตามและประเมินผล หมายถึง กระบวนการควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงาน และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง หรือ มาตรการ / กิจกรรมการควบคุมเพิ่มเติมที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยการติดตามในระหว่างการทำงานตามแผนบริหารความเสี่ยง หรือการประเมินผลทุกไตรมาส เพื่อให้มั่นใจว่า การจัดการ หรือการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทุกหน่วยงานขององค์กร ต้องรายงานความคืบหน้า ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องทั้งหมด





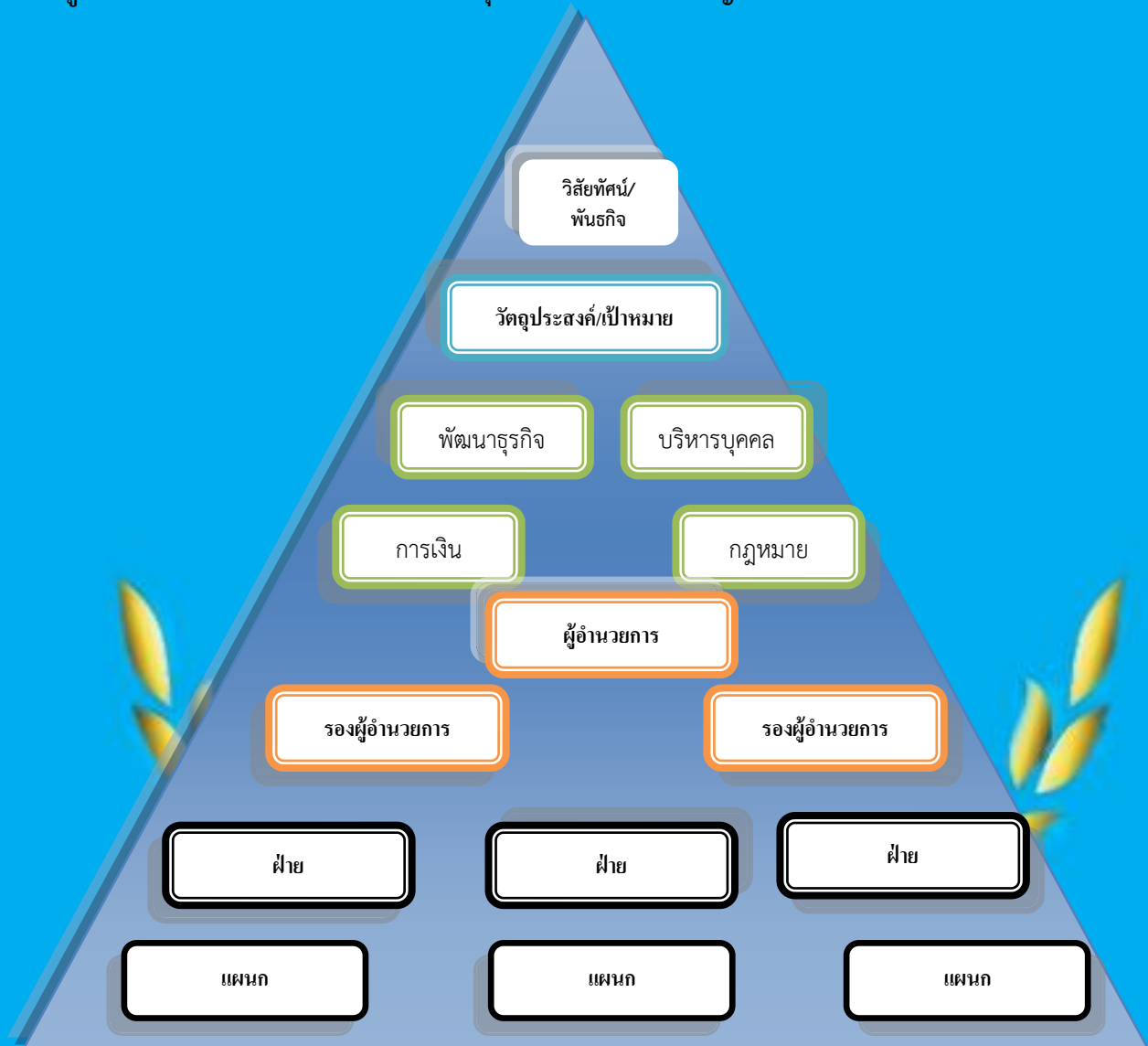
ส่วนที่ ๒
ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด
และ
ปฏิทินการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง
ประจำปี ๒๕๕๕



การบริหารความเสี่ยง ขององค์การตลาด

การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่องค์การตลาดจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่องค์การตลาดยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และมีการตรวจสอบอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงเป้าหมาย ในด้านกลยุทธ์ กระบวนการด้านชื่อเสียง ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ โดยได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากทุกระดับในองค์การตลาด

รูปภาพแสดงการเชื่อมโยงเป้าหมาย กลยุทธ์ และโครงการสำคัญ



ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง จำนวน ๕ ขั้นตอนดังต่อไปนี้

- ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective setting)
- ขั้นตอนที่ ๒ การระบุความเสี่ยง – เหตุการณ์ (Event Identification)
- ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- ขั้นตอนที่ ๔ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management planning)
- ขั้นตอนที่ ๕ การติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation)

การบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด แบ่งเป็น ๓ ระดับ ได้แก่

๑. การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร
๒. การบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน
๓. การบริหารความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ (เจ้าหน้าที่ / พนักงาน)

โดยการบริหารความเสี่ยง ทั้ง ๓ ระดับ มีขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงานตาม “กระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด” ซึ่งระบุรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร มีขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงาน ทั้งหมด ๕ ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

๑.๑. ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) มีกระบวนการดังนี้

ผู้รับผิดชอบ (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์ (Output)
ผู้รับผิดชอบ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน ข้อมูลในการพิจารณา - วิสัยทัศน์ พันธกิจ - แผนยุทธศาสตร์ฉบับที่ใช้ในช่วงที่มีการบริหารความเสี่ยงประจำปีนั้นๆ	๑. การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และผลการดำเนินงานที่ผ่านมาในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการลงทุน ด้านการบริหารตลาดสาขา ด้านบริหารบุคคล ด้านการเงิน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ๒. กำหนดยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์องค์การตลาดในแต่ละด้าน ๓. กำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์การตลาดในแต่ละด้าน ๔. กำหนดตัวชี้วัดองค์การตลาดในแต่ละด้าน ๕. กำหนดแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ที่ต้องดำเนินการในแต่ละปี	- แผนปฏิบัติการประจำปีขององค์การตลาด (วัตถุประสงค์/เป้าหมาย/ตัวชี้วัด/กลยุทธ์ขององค์การตลาด/ความเสี่ยงของแต่ละกลยุทธ์)

๑.๒. ขั้นตอนที่ ๒ การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) มีกระบวนการดังนี้

ผู้รับผิดชอบ (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์ (Output)
ผู้รับผิดชอบ - คณะกรรมการองค์การตลาด - คณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง - ผู้อำนวยการ - ผู้บริหารระดับสูง - คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง ข้อมูลในการพิจารณา - ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก - วัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์การตลาดในด้านต่าง ๆ - ข้อเสนอแนะจากผลการตรวจสอบ	๑. พิจารณาแนวโน้มสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การเมือง สังคม ๒. ทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ๓. ตรวจสอบ ทบทวนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์การตลาด ๔. พิจารณาแผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติงานประจำปีขององค์การตลาด / วัตถุประสงค์/เป้าหมาย/ตัวชี้วัดองค์กร ๕. คาดการณ์เหตุการณ์ที่อาจจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมาย/ผลประกอบการและระบุสาเหตุ ๖. จัดทำประเภทความเสี่ยงและสาเหตุเป็น (S. O. F. C)	- ความเสี่ยงระดับองค์กรประจำปี

๑.๓. ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) มีกระบวนการดังนี้

ผู้รับผิดชอบ (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์ (Output)
ผู้รับผิดชอบ <ul style="list-style-type: none"> - คณะกรรมการองค์การตลาด - คณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง - ผู้อำนวยการ - ผู้บริหารระดับสูง - คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง ข้อมูลในการพิจารณา <ul style="list-style-type: none"> - ความเสี่ยงระดับองค์กร 	๑. ทบทวนกลยุทธ์มาตรการควบคุม/ กิจกรรมที่มีอยู่มีความเหมาะสม/เพียงพอหรือไม่ ๒. ถ้าหากไม่เพียงพอ แสดงว่ายังมีความเสี่ยงคงเหลือที่ต้องพิจารณาต่อไป ๓. พิจารณา/กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและระดับความรุนแรง ของผลกระทบองค์การตลาด ทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ๔. พิจารณา/กำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์การตลาดยอมรับได้ และระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง โดยแยกรายการตามความเสี่ยง ๕. วิเคราะห์/ประเมิน/คาดการณ์ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และระดับความรุนแรงของผลกระทบ หลังดำเนินการตามมาตรการ/ กิจกรรมควบคุมที่มีอยู่แล้ว โดยใช้เกณฑ์ที่กำหนด (โอกาส*ผลกระทบ) ๖. นำผล “ระดับความเสี่ยง” มาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและสาเหตุ (เรียงลำดับคะแนนจากสูงไปน้อย) ๗. นำค่าความเสี่ยง เปรียบเทียบกับค่าระดับความเสี่ยงที่องค์การตลาดยอมรับได้	<ul style="list-style-type: none"> - เกณฑ์ประเมินความเสี่ยงระดับองค์กรประกอบด้วยเกณฑ์ประเมินระดับโอกาส ที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินแยกแต่ละรายการความเสี่ยง - ระดับความเสี่ยงที่องค์การตลาดยอมรับได้และระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง แยกแต่ละรายการความเสี่ยง - ผลการประเมินความเสี่ยงองค์กรเรียงลำดับตามความสำคัญจากมากไปหาน้อย - กรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรประจำปี <ul style="list-style-type: none"> ๑) ความเสี่ยงองค์กรที่ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ๒) ที่ต้องเฝ้าระวัง ๓) ที่ใช้วิธีควบคุมปกติ

๑.๔. ขั้นตอนที่ ๔ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management Planning) มีกระบวนการดังนี้

ผู้รับผิดชอบ (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์ (Output)
ผู้รับผิดชอบ <ul style="list-style-type: none"> - คณะกรรมการองค์การตลาด - คณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง - ผู้อำนวยการ - ผู้บริหารระดับสูง - คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง ข้อมูลในการพิจารณา <ul style="list-style-type: none"> - กรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรประจำปี 	๑. ทบทวนสภาพแวดล้อมองค์การตลาด และปัจจัยที่มีผลกระทบทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนมาตรการ/กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ ๒. พิจารณาแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน และหน่วยงาน ที่เจ้าของความเสี่ยง พร้อมพิจารณาวิเคราะห์วิธีการจัดการความเสี่ยงแต่ละตัว โดยมีการเปรียบเทียบต้นทุนในการดำเนินงาน ความคุ้มค่าและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ๓. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยกำหนดกลยุทธ์ แนวทางที่จะปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น และ/หรือกำหนดมาตรการ/ กิจกรรมการควบคุมเพิ่มเติม กำหนดผู้รับผิดชอบ กำหนดระยะเวลาดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงในงบประมาณอย่างชัดเจนทุกความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> - แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรประจำปี



๑.๕. ขั้นตอนที่ ๕ การติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation) มีกระบวนการดังนี้

ผู้รับผิดชอบ (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์ (Output)
ผู้รับผิดชอบ <ul style="list-style-type: none"> - คณะกรรมการองค์การตลาด - คณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง - ผู้อำนวยการ - ผู้บริหารระดับสูง - คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง ข้อมูลในการพิจารณา <ul style="list-style-type: none"> - ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก - วัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์การตลาดในด้านต่าง ๆ - ข้อเสนอแนะจากผลการตรวจสอบ 	๑.๕.๑ พิจารณาเปรียบเทียบผลการดำเนินงานจริงกับแผนรายไตรมาส	- รายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส

๒.. การบริหารความเสี่ยงระดับสายงานและหน่วยงาน มีขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงาน ทั้งหมด ๕ ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

๒.๑. ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) มีกระบวนการดังนี้

ผู้รับผิดชอบ (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์ (Output)
ผู้รับผิดชอบ <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารระดับสูง - คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง ข้อมูลในการพิจารณา <ul style="list-style-type: none"> - แผนปฏิบัติการประจำปีขององค์การตลาด - วิสัยทัศน์ / เป้าหมายขององค์การตลาด ที่ถ่ายทอดสู่สายงานและหน่วยงาน - ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง/ผลสำเร็จของงาน - อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนงานนั้น ๆ - กระบวนการทำงาน/แผนงาน/โครงการต่าง ๆ 	๑. การทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมาในรอบปี ๒. กำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายของส่วนงาน/วัตถุประสงค์องค์กร ๓. กำหนดตัวชี้วัดส่วนงาน ๔. กำหนดการปรับปรุงประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานของส่วนงาน ๕. กำหนดแผนการดำเนินงานประจำปี ๖. กำหนดแนวทางปฏิบัติงานของส่วนงาน	<ul style="list-style-type: none"> - แผนการดำเนินงานประจำปีของส่วนงาน - วัตถุประสงค์/เป้าหมาย/ตัวชี้วัดของส่วนงาน รวมทั้งตัวชี้วัดขององค์การตลาดที่ถ่ายทอดลงสู่ส่วนงาน





การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายระดับส่วนงานหรือสายงาน มีแนวทางในการพิจารณา ดังต่อไปนี้

- พิจารณาจากแผนปฏิบัติงานประจำปี อำนาจหน้าที่รับผิดชอบของส่วนงาน กระบวนการทำงาน ปกติ แผนงานหรือโครงการต่าง ๆ ของส่วนงานหรือหน่วยงาน ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงของสายงานหรือหน่วยงาน โดยพิจารณาว่างานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ คืออะไร ผลสำเร็จของส่วนงานคืออะไร และต้องดำเนินการอย่างไรที่จะได้รับผลสำเร็จของส่วนงาน
- วัตถุประสงค์/เป้าหมายของส่วนงาน จะต้องสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์การตลาด
- การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่ดี ตามหลัก SMART ต้องมีความชัดเจน สามารถระบุ เป็นตัวเลขที่วัดได้ในเชิงปริมาณที่มากที่สุด สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้ สมเหตุ มีความเป็นไปได้และมีกรอบเวลาที่ชัดเจน เหมาะสมที่จะดำเนินการได้แล้วเสร็จตามระยะเวลา

๒.๒. ขั้นตอนที่ ๒ การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) มีกระบวนการดังนี้

ผู้รับผิดชอบ (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์ (Output)
ผู้รับผิดชอบ - ผู้บริหารระดับสูง - คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง ข้อมูลในการพิจารณา - ความเสี่ยงระดับองค์กร - ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก - วัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์การตลาดในด้านต่าง ๆ - แผนงาน/โครงการตามแผน - วัตถุประสงค์/เป้าหมาย/ตัวชี้วัดขององค์การตลาดที่ถ่ายทอดลงสู่ส่วนงาน	๑. ทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ๒. พิจารณาวัตถุประสงค์/เป้าหมาย/ตัวชี้วัดของส่วนงาน รวมถึงวัตถุประสงค์/เป้าหมาย/ตัวชี้วัดขององค์การตลาดที่ถ่ายทอดลงสู่ส่วนงาน ๓. พิจารณปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน/แนวทางการปฏิบัติงานปัจจุบัน ๔. ค้นหา เพื่อระบุความเสี่ยง และสาเหตุ ๕. จัดประเภทความเสี่ยงและสาเหตุ . เป็น ๔ ประเภท(S. O. F. C)	- ความเสี่ยงในการปฏิบัติงานและสาเหตุ - ความเสี่ยงองค์การตลาดและสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับส่วนงาน

๒.๓ ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) มีกระบวนการดังนี้

ผู้รับผิดชอบ (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์ (Output)
ผู้รับผิดชอบ - ผู้บริหารระดับสูง - คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง ข้อมูลในการพิจารณา - เกณฑ์ประเมินความเสี่ยงระดับองค์กรแยกแต่ละรายการ - ความเสี่ยงองค์กรและสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับส่วนงาน - ความเสี่ยงในการปฏิบัติการและสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับส่วนงาน - ระดับความเสี่ยงที่องค์การตลาดยอมรับได้ และระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง	๑. ทบทวนมาตรการควบคุม/กิจกรรมที่มีอยู่มีเพียงพอหรือไม่ ๒. ถ้าหากไม่เพียงพอ แสดงว่ายังมีความเสี่ยงคงเหลือที่ต้องพิจารณาต่อไป ๓. ประเมินความเสี่ยงและสาเหตุโดยใช้ เกณฑ์ประเมินความเสี่ยงระดับองค์กร ๔. คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ๕. ประเมินความเสี่ยงในการปฏิบัติงานและสาเหตุโดยใช้เกณฑ์ ที่กำหนดโดยพิจารณาหลังจากได้ ดำเนินการตามมาตรการกิจกรรม การควบคุมที่มีอยู่แล้ว พร้อมหาค่า “ระดับความเสี่ยง” (โอกาส*ผลกระทบ)	- เกณฑ์ประเมินความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยเกณฑ์ประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบ - ผลการประเมินความเสี่ยงระดับองค์กรและสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับส่วนงาน เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย - ผลการประเมินความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน แต่ละความเสี่ยงสาเหตุ





๒.๔. ขั้นตอนที่ ๔ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management Planning) มีกระบวนการดังนี้

ผู้รับผิดชอบ (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์ (Output)
ผู้รับผิดชอบ <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารระดับสูง - คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง ข้อมูลในการพิจารณา <ul style="list-style-type: none"> - ความเสี่ยงองค์กร และสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับส่วนงาน รวมทั้งความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน แต่ละความเสี่ยงและสาเหตุ ที่ไม่สามารถบริหารจัดการได้ด้วยการควบคุมภายใน 	๑. ทบทวนสภาพแวดล้อมองค์การตลาด และปัจจัยที่มีผลกระทบทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนมาตรการ/กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ ๒. ถ้าไม่เพียงพอ ให้ดูมาตรการควบคุมใดควรปรับปรุง ๓. วิเคราะห์วิธีการจัดการความเสี่ยงทั้ง ๔ วิธีการควบคุม/ลดความเสี่ยง (Treat) การโยกย้ายความเสี่ยง (Transfer) การหลีกเลี่ยง/กำจัดความเสี่ยง (Terminate) การยอมรับความเสี่ยง (Take) โดยพิจารณาต้นทุนและผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับว่ามีความคุ้มค่าหรือไม่ ๔. เลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ดีที่สุดตลอดจนมีความคุ้มค่าในการลงทุนในกิจกรรมหรือโครงการ ๕. นำวิธีการจัดการความเสี่ยงที่คัดเลือกมาแล้วจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของความเสี่ยงระดับองค์กรที่ถ่ายทอดลงสู่ส่วนงาน และแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน	- แผนบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน มีดังต่อไปนี้ ๑) แผนบริหารความเสี่ยงของความเสี่ยงระดับองค์กร ตลาด และสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับส่วนงาน ๒) แผนบริหารความเสี่ยงของความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน และสาเหตุของของส่วนงาน

๒.๕. ขั้นตอนที่ ๕ การติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation) มีกระบวนการดังนี้

ผู้รับผิดชอบ (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์ (Output)
ผู้รับผิดชอบ <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารระดับสูง - คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง ข้อมูลในการพิจารณา <ul style="list-style-type: none"> - กิจกรรมที่ได้ดำเนินการ 	๑. พิจารณาเปรียบเทียบผลการดำเนินงานจริงเปรียบเทียบกับแผนงานตามไตรมาส ๒. ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงทุกไตรมาส ๓. รายงานความเสี่ยงที่พบในการปฏิบัติงานที่คาดว่าจะผลการดำเนินงานจะไม่บรรลุเป้าหมาย ให้หัวหน้าฝ่าย หรือผู้บังคับบัญชาทราบ เพื่อนำเสนอประธานคณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณา	- รายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส



๓. การบริหารความเสี่ยงระดับปฏิบัติงาน มีขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงาน ทั้งหมด ๕ ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

๓.๑. ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) มีกระบวนการดังนี้

ผู้รับผิดชอบ (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์ (Output)
ผู้รับผิดชอบ <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารส่วนงาน - หัวหน้างาน / เจ้าหน้าที่ ข้อมูลในการพิจารณา <ul style="list-style-type: none"> - อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ - ผลสำเร็จของงานที่ต้อง ดำเนินการ <ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการทำงาน - วัตถุประสงค์ / เป้าหมาย/ ตัวชี้วัดของส่วนงาน - วัตถุประสงค์ / เป้าหมายองค์การตลาดที่ถ่ายทอดลงสู่ส่วนงาน 	๑. การทบทวนผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพื่อตรวจสอบ ปัญหา ข้อบกพร่อง ที่ต้องดำเนินการปรับปรุง แก้ไข ๒. พิจารณาวัตถุประสงค์/เป้าหมายของส่วนงาน หรือวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์การตลาดที่ถ่ายทอดลงสู่ส่วนงานในสังกัด ๓. พิจารณาแผนปฏิบัติงานประจำปีของส่วนงาน ๔. กำหนดเป้าหมายของการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติงานของส่วนงาน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของงาน	- วัตถุประสงค์/เป้าหมาย/ตัวชี้วัดระดับส่วนงาน

๓.๒. ขั้นตอนที่ ๒ การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) มีกระบวนการดังนี้

ผู้รับผิดชอบ (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์ (Output)
ผู้รับผิดชอบ <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารส่วนงาน - หัวหน้างาน / เจ้าหน้าที่ ข้อมูลในการพิจารณา <ul style="list-style-type: none"> - สาเหตุความเสี่ยงองค์การตลาดที่เกี่ยวข้องกับส่วนงาน - ความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน และสาเหตุของส่วนงาน - วัตถุประสงค์/เป้าหมายของส่วนงาน - ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก - แผนการดำเนินงานของส่วนงาน 	๑. ทบทวนผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา พิจารณาเป้าหมายการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับส่วนงาน ๒. พิจารณาขั้นตอน/กระบวนการทำงาน/แนวทางการปฏิบัติงานปัจจุบัน ที่จะทำงานที่รับผิดชอบบรรลุตามเป้าหมายของส่วนงาน ๓. คาดการณ์เหตุการณ์ที่อาจจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ๔. จัดทำประเภทความเสี่ยงและสาเหตุเป็น ๔ ประเภท (S. O. F. C)	- ความเสี่ยงในการปฏิบัติงานและสาเหตุ



๓.๓. ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) มีกระบวนการดังนี้

ผู้รับผิดชอบ (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์ (Output)
ผู้รับผิดชอบ <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารส่วนงาน - หัวหน้างาน / เจ้าหน้าที่ ข้อมูลในการพิจารณา <ul style="list-style-type: none"> - ระดับความเสี่ยงที่องค์การตลาดยอมรับได้ และระดับความเสี่ยงที่คาดหวังแยกแต่ละรายการความเสี่ยง - ความเสี่ยงในการปฏิบัติงานและสาเหตุ - เกณฑ์ประเมินความเสี่ยงการปฏิบัติงาน 	๑. ทบทวนมาตรการควบคุมที่ผ่านมาเพียงพอหรือไม่ ๒. ถ้าหากไม่เพียงพอ แสดงว่ายังมีความเสี่ยงคงเหลือ ที่ต้องพิจารณาต่อไป ๓. ประเมินความเสี่ยงในการปฏิบัติงานและสาเหตุโดยใช้การวิเคราะห์/คาดการณ์ โอกาสและผลกระทบ ๔. นำค่าระดับความเสี่ยง มาจัดเรียงความสำคัญ ๕. นำค่าระดับความเสี่ยงเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	- ผลการประเมินความเสี่ยงในการปฏิบัติงานแต่ละความเสี่ยง และสาเหตุ เรียงลำดับตามความสำคัญจากมากไปหาน้อย

๓.๔. ขั้นตอนที่ ๔ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management Planning) มีกระบวนการดังนี้

ผู้รับผิดชอบ (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์ (Output)
ผู้รับผิดชอบ <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารส่วนงาน - หัวหน้างาน / เจ้าหน้าที่ ข้อมูลในการพิจารณา <ul style="list-style-type: none"> - ความเสี่ยงในการปฏิบัติงานแต่ละความเสี่ยงและสาเหตุ ที่มีระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ที่ต้องเฝ้าระวังและใช้วิธีควบคุมปกติ 	๑. ทบทวนสภาพแวดล้อมการควบคุมที่มีอยู่ ๒. ถ้าไม่เพียงพอ ให้ดูว่าองค์การตลาดมีมาตรการใดควรปรับปรุง เพื่อลด/ควบคุมความเสี่ยง ๓. เสนอแนวทางการควบคุมที่ควรเพิ่มเติม (กิจกรรมการควบคุม) ๔. การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ขั้นตอน วิธีการทำงาน	- แผนบริหารความเสี่ยง ของความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน

๓.๕ ขั้นตอนที่ ๕ การติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation) มีกระบวนการดังนี้

ผู้รับผิดชอบ (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์ (Output)
ผู้รับผิดชอบ <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารส่วนงาน - หัวหน้างาน / เจ้าหน้าที่ ข้อมูลในการพิจารณา	๑. พิจารณาและทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงทุกไตรมาส ๒. รายงานความเสี่ยงใหม่ที่พบในการปฏิบัติงานที่คาดว่าผลการดำเนินงานจะไม่บรรลุเป้าหมายให้ผู้บังคับบัญชาทราบ	- รายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส



ปฏิทินการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๕

๑. รายงานที่ต้องจัดทำ ได้แก่

- ๑) ERM – ๐๑ แบบตารางบันทึกผลการหารือ
- ๒) ERM – ๐๒ แบบแผนบริหารความเสี่ยง หมายถึง แบบรายงานแผนบริหารความเสี่ยง, แบบรายงานความก้าวหน้าและการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง
- ๓) ERM – ๐๓ แบบประกอบการรายงานในการประเมินระดับความเสี่ยง

๒. ขั้นตอนการรายงานการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด

ลำดับ	วัน/เดือน/ปี	หน่วยงาน	โครงการ/กิจกรรม	การนำเสนอ/ส่งรายงานที่	แบบฟอร์ม/การดำเนินการ
ไตรมาส ๑/๒๕๕๕ (ตุลาคม – ธันวาคม)					
๑.	ต.ค.๕๕	แผนกบริหารความเสี่ยง	จัดทำรายงานการติดตามและประเมินผลตามแบบ ERM – ๐๒ แบบแผนบริหารความเสี่ยง และแบบประกอบการรายงานในการประเมินระดับความเสี่ยง	ผู้บังคับบัญชา/ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	๑. ERM – ๐๒ ๒. ERM – ๐๓
๒.	ต.ค.๕๕	ผู้บังคับบัญชา/ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	จัดทำรายงานการติดตามและประเมินผลตามแบบ ERM – ๐๒ แบบแผนบริหารความเสี่ยง และแบบประกอบการรายงานในการประเมินระดับความเสี่ยง	แผนกบริหารความเสี่ยง	๑) ERM – ๐๒ ๒) ERM – ๐๓
๓.	ต.ค.๕๕	แผนกบริหารความเสี่ยง	-ประชุมหารือ -สรุปรายงานการติดตามและประเมินผลตามแบบ ERM – ๐๒ แบบแผนบริหารความเสี่ยง ในภาพรวมขององค์การตลาด	ประธานคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง	๑) ERM – ๐๒ ๒) ERM – ๐๓
๔.	พ.ย.๕๕	คณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง	พิจารณาให้ความเห็นชอบ	แผนกบริหารความเสี่ยง	๑) ERM – ๐๒ ๒) ERM – ๐๓
๕.	พ.ย.๕๕	แผนกบริหารความเสี่ยง	๑)สรุปรายงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ไตรมาส ๔/๒๕๕๔ ๒)ปรับเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงและทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงปี ๒๕๕๕	๑)คณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง ๒)คณะกรรมการตรวจสอบ ๓)คณะกรรมการองค์การตลาด	๑)พิจารณาให้ความเห็นชอบ/ข้อเสนอแนะ ๒)พิจารณาให้ความเห็นชอบ/ข้อเสนอแนะ ๓)เพื่อทราบ
๖.	ธ.ค.๕๕	แผนกบริหารความเสี่ยง	แจ้งเวียนผู้บังคับบัญชา/ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องปรับเป้าหมาย/ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง		
๗.	ต.ค.-ธ.ค.๕๕	แผนกบริหารความเสี่ยง	รับการตรวจประเมินประจำปี ๒๕๕๔	บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด	แบบสอบถาม



ลำดับ	วัน/เดือน/ปี	หน่วยงาน	โครงการ/กิจกรรม	การนำเสนอ/ส่งรายงานที่	แบบฟอร์ม/การดำเนินการ
ไตรมาส ๒/๒๕๕๕ (มกราคม – มีนาคม)					
๑.	ม.ค.๕๕	แผนกบริหารความเสี่ยง	จัดทำรายงานการติดตามและประเมินผลตามแบบ ERM – ๐๒ แบบแผนบริหารความเสี่ยง และแบบประกอบการรายงานในการประเมินระดับความเสี่ยง	ผู้บังคับบัญชา/ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	๑. ERM – ๐๒ ๒. ERM – ๐๓
๒.	ม.ค.๕๕	ผู้บังคับบัญชา/ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	จัดทำรายงานการติดตามและประเมินผลตามแบบ ERM – ๐๒ แบบแผนบริหารความเสี่ยง และแบบประกอบการรายงานในการประเมินระดับความเสี่ยง	แผนกบริหารความเสี่ยง	๑) ERM – ๐๒ ๒) ERM – ๐๓
๓.	ม.ค.๕๕	แผนกบริหารความเสี่ยง	-ประชุมหารือ -สรุปรายงานการติดตามและประเมินผลตามแบบ ERM – ๐๒ แบบแผนบริหารความเสี่ยง ในภาพรวมขององค์การตลาด	ประธานคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง	๑) ERM – ๐๒ ๒) ERM – ๐๓
๔.	ก.พ.๕๕	คณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง	พิจารณาให้ความเห็นชอบ	แผนกบริหารความเสี่ยง	๑) ERM – ๐๒ ๒) ERM – ๐๓
๕.	ก.พ.๕๕	แผนกบริหารความเสี่ยง	๑)สรุปรายงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ไตรมาส ๑/๒๕๕๕ ๒)ปรับเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงและทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงปี ๒๕๕๕	๑)คณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง ๒)คณะกรรมการตรวจสอบ ๓)คณะกรรมการองค์การตลาด	๑)พิจารณาให้ความเห็นชอบ/ข้อเสนอแนะ ๒)พิจารณาให้ความเห็นชอบ/ข้อเสนอแนะ ๓)เพื่อทราบฯ ผลไตรมาส ๑/๕๕
๖.	มี.ค.๕๕	แผนกบริหารความเสี่ยง	แจ้งเวียนผู้บังคับบัญชา/ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องปรับเป้าหมาย/ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง		





ลำดับ	วัน/เดือน/ปี	หน่วยงาน	โครงการ/กิจกรรม	การนำเสนอ/ส่งรายงานที่	แบบฟอร์ม/การดำเนินการ
ไตรมาส ๓/๒๕๕๕ (เมษายน - มิถุนายน)					
๑.	เม.ย.๕๕	แผนกบริหารความเสี่ยง	จัดทำรายงานการติดตามและประเมินผลตามแบบ ERM - ๐๒ แบบแผนบริหารความเสี่ยง และแบบประกอบการรายงานในการประเมินระดับความเสี่ยง	ผู้บังคับบัญชา/ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	๑. ERM - ๐๒ ๒. ERM - ๐๓
๒.	เม.ย.๕๕	ผู้บังคับบัญชา/ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	จัดทำรายงานการติดตามและประเมินผลตามแบบ ERM - ๐๒ แบบแผนบริหารความเสี่ยง และแบบประกอบการรายงานในการประเมินระดับความเสี่ยง	แผนกบริหารความเสี่ยง	๑) ERM - ๐๒ ๒) ERM - ๐๓
๓.	เม.ย.๕๕	แผนกบริหารความเสี่ยง	-ประชุมหารือ -สรุปรายงานการติดตามและประเมินผลตามแบบ ERM - ๐๒ แบบแผนบริหารความเสี่ยง ในภาพรวมขององค์การตลาด	ประธานคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง	๑) ERM - ๐๒ ๒) ERM - ๐๓
๔.	พ.ค.๕๕	คณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง	พิจารณาให้ความเห็นชอบ	แผนกบริหารความเสี่ยง	๑) ERM - ๐๒ ๒) ERM - ๐๓
๕.	พ.ค.๕๕	แผนกบริหารความเสี่ยง	๑)สรุปรายงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ไตรมาส ๒/๒๕๕๕ ๒)ปรับเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงและทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงปี ๒๕๕๕	๑)คณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง ๒)คณะกรรมการตรวจสอบ ๓)คณะกรรมการองค์การตลาด	๑)พิจารณาให้ความเห็นชอบ/ข้อเสนอแนะ ๒)พิจารณาให้ความเห็นชอบ/ข้อเสนอแนะ ๓)เพื่อทราบฯ ผลไตรมาส ๒/๕๕
๖.	มิ.ย.๕๕	แผนกบริหารความเสี่ยง	แจ้งเวียนผู้บังคับบัญชา/ประธานคณะกรรมการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องปรับเป้าหมาย/ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง		
๗.	มิ.ย.๕๕	แผนกบริหารความเสี่ยง	แต่งตั้งคณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง	๑)คณะกรรมการองค์การตลาด	๑)พิจารณาให้ความเห็นชอบ
๘.	มิ.ย.๕๕	คณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง	-ประชุมหารือ กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง		
๙.	มิ.ย.๕๕	แผนกบริหารความเสี่ยง	แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาการันการฯ ๒๕๕๕	๑)คณะอนุกรรมการองค์การตลาด	๑)พิจารณาให้ความเห็นชอบ





ลำดับ	วัน/เดือน/ปี	หน่วยงาน	โครงการ/กิจกรรม	การนำเสนอ/ส่งรายงานที่	แบบฟอร์ม/การดำเนินการ
ไตรมาส ๔/๒๕๕๕ (กรกฎาคม - กันยายน)					
๑.	ก.ค.๕๕	แผนบริหารความเสี่ยง	แต่งตั้งคณะทำงานพิจารณากลับกรองฯ ๒๕๕๖	๑)คณะอนุกรรมการองค์การตลาด	๑)พิจารณาให้ความเห็นชอบ
๒.	ก.ค.๕๕	แผนบริหารความเสี่ยง	จัดทำรายงานการติดตามและประเมินผลตามแบบ ERM - ๐๒ แบบแผนบริหารความเสี่ยง และแบบประกอบการรายงานในการประเมินระดับความเสี่ยง	ผู้บังคับบัญชา/ประธานคณะทำงานบริหารความเสี่ยง	๑) ERM - ๐๑ ๒) ERM - ๐๒ ๓) ERM - ๐๓
๓.	ก.ค.๕๕	ผู้บังคับบัญชา/ประธานคณะทำงานบริหารความเสี่ยง	จัดทำรายงานการติดตามและประเมินผลตามแบบ ERM - ๐๒ แบบแผนบริหารความเสี่ยง และแบบประกอบการรายงานในการประเมินระดับความเสี่ยง	แผนบริหารความเสี่ยง	๑) ERM - ๐๑ ๒) ERM - ๐๒ ๓) ERM - ๐๓
๔.	-ก.ค.๕๕	แผนบริหารความเสี่ยง	-ประชุมหารือ -สรุปรายงานการติดตามและประเมินผลตามแบบ ERM - ๐๒ แบบแผนบริหารความเสี่ยง ในภาพรวมขององค์การตลาด -นำเสนอกรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรปี ๒๕๕๖	ประธานคณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง	๑) ERM - ๐๑ ๒) ERM - ๐๒ ๓) ERM - ๐๓ ๔)แผนบริหารความเสี่ยง ๕)คู่มือบริหารความเสี่ยง
๕.	ส.ค.๕๕	คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง	พิจารณาให้ความเห็นชอบ	แผนบริหารความเสี่ยง	๑) ERM - ๐๑ ๒) ERM - ๐๒ ๓) ERM - ๐๓ ๔)แผนบริหารความเสี่ยง ๕)คู่มือบริหารความเสี่ยง
๖.	ส.ค.๕๕	แผนบริหารความเสี่ยง	๑)สรุปรายงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ไตรมาส ๓/๒๕๕๕ ๒)ปรับเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงและทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงปี ๒๕๕๕ ๓)แผนบริหารความเสี่ยงปี ๒๕๕๖ ๔)คู่มือบริหารความเสี่ยงปี ๒๕๕๖	๑)คณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง ๒)คณะกรรมการตรวจสอบ ๓)คณะกรรมการองค์การตลาด	๑)พิจารณาให้ความเห็นชอบ/ข้อเสนอแนะ ๒)พิจารณาให้ความเห็นชอบ/ข้อเสนอแนะ ๓)เพื่อทราบฯ ผลไตรมาส ๓/๕๕ ๔)เพื่อพิจารณาเห็นชอบกรอบฯปี ๒๕๕๖
๗.	ก.ย.๕๕ (ภายใน ๑๕ วันนับแต่เห็นชอบ)	แผนบริหารความเสี่ยง	-แจ้งเวียนผู้บังคับบัญชา/ประธานคณะทำงานบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องปรับเป้าหมาย/ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง -แจ้งเวียนกรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรประจำปี ๒๕๕๖	-ทุกส่วนงานทั้งองค์กร -ประกาศที่เว็บไซต์องค์กร	





ลำดับ	วัน/เดือน/ปี	หน่วยงาน	โครงการ/กิจกรรม	การนำเสนอ/ส่งรายงานที่	แบบฟอร์ม/การดำเนินการ
ไตรมาส ๑/๒๕๕๖ (ตุลาคม – ธันวาคม)					
๑.	ต.ค.๕๕	แผนกบริหารความเสี่ยง	จัดทำรายงานการติดตามและประเมินผลตามแบบ ERM – ๐๒ แบบแผนบริหารความเสี่ยง และแบบประกอบการรายงานในการประเมินระดับความเสี่ยง	ผู้บังคับบัญชา/ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	๑. ERM – ๐๒ ๒. ERM – ๐๓
๒.	ต.ค.๕๕	ผู้บังคับบัญชา/ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	จัดทำรายงานการติดตามและประเมินผลตามแบบ ERM – ๐๒ แบบแผนบริหารความเสี่ยง และแบบประกอบการรายงานในการประเมินระดับความเสี่ยง	แผนกบริหารความเสี่ยง	๑) ERM – ๐๒ ๒) ERM – ๐๓
๓.	ต.ค.๕๕	แผนกบริหารความเสี่ยง	-ประชุมหารือ -สรุปรายงานการติดตามและประเมินผลตามแบบ ERM – ๐๒ แบบแผนบริหารความเสี่ยง ในภาพรวมขององค์การตลาด	ประธานคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง	๑) ERM – ๐๒ ๒) ERM – ๐๓
๔.	พ.ย.๕๕	คณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง	พิจารณาให้ความเห็นชอบ	แผนกบริหารความเสี่ยง	๑) ERM – ๐๒ ๒) ERM – ๐๓
๕.	พ.ย.๕๕	แผนกบริหารความเสี่ยง	๑)สรุปรายงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ไตรมาส ๔/๒๕๕๕ ๒)ปรับเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงและทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงปี ๒๕๕๖	๑)คณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง ๒)คณะกรรมการตรวจสอบ ๓)คณะกรรมการองค์การตลาด	๑)พิจารณาให้ความเห็นชอบ/ข้อเสนอแนะ ๒)พิจารณาให้ความเห็นชอบ/ข้อเสนอแนะ ๓)เพื่อทราบฯ ผลไตรมาส ๔/๕๕
๖.	ธ.ค.๕๕	แผนกบริหารความเสี่ยง	แจ้งเวียนผู้บังคับบัญชา/ประธานคณะกรรมการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องปรับเป้าหมาย/ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง		
๗.	ต.ค.-ธ.ค.๕๕	แผนกบริหารความเสี่ยง	รับการตรวจประเมินประจำปี ๒๕๕๕	บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด	แบบสอบถาม



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 ๒๕๕๕
 - ๑.๕. เรื่อง บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี ๒๕๕๕ ระหว่าง
รัฐบาลไทยกับองค์การตลาด
 - ๑.๖. เรื่อง ข้อบังคับองค์การตลาด ว่าด้วยประมวลจริยธรรมขององค์การตลาด พ.ศ. ๒๕๕๕
 - ๑.๗. เรื่อง รายงานการให้คำปรึกษาระบบประเมินผลการดำเนินงานปีบัญชี ๒๕๕๕
๒. คำสั่งที่เกี่ยวข้อง
 - ๒.๑. คำสั่งคณะกรรมการองค์การตลาด ที่ ๒๖/๒๕๕๕ ลงวันที่ ๕ มิถุนายน ๒๕๕๕ เรื่อง แต่งตั้ง
คณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง
 - ๒.๒. คำสั่งคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง ที่ ๑/๒๕๕๕ ลงวันที่ ๑๕ มิถุนายน ๒๕๕๕
เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองฯ
 - ๒.๓. คำสั่งองค์การตลาดที่ ๕๖/๒๕๕๔ ลงวันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔ เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนา
กระบวนการภายใน และบริหารความเสี่ยง
๓. คະແນນประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ปี ๒๕๕๓
๔. โครงสร้างองค์การตลาด
๕. เกณฑ์ทั่วไปสำหรับการประเมินโอกาสที่จะเกิดจากความเสี่ยง
๖. แบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยง
 - ๖.๑. ERM-๐๑ แบบตารางการบันทึกการหารือ
 - ๖.๒. ERM-๐๒ แบบแผนบริหารความเสี่ยง
 - ๖.๓. ERM-๐๓ แบบประกอบการรายงานในการประเมินระดับความเสี่ยง
๗. ตัวอย่างการวิเคราะห์ความเสี่ยง
 - ๗.๑. ERM-๐๑ แบบตารางการบันทึกการหารือ
 - ๗.๒. ERM-๐๒ แบบแผนบริหารความเสี่ยง
 - ๗.๓. ERM-๐๓ แบบประกอบการรายงานในการประเมินระดับความเสี่ยง



คำสั่งคณะกรรมการองค์การตลาด

ที่ ๒๖ /๒๕๕๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง

ตามคำสั่งคณะกรรมการองค์การตลาด ที่ ๑๒/๒๕๕๕ ลงวันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕ และ ๑๕/๒๕๕๕ ลงวันที่ ๒๓ มีนาคม ๒๕๕๕ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงไปแล้ว นั้น

เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดในการบริหารจัดการองค์การด้านบริหารความเสี่ยงของระบบประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ อาศัยอำนาจตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๑๕ และมติที่ประชุมคณะกรรมการองค์การตลาด ครั้งที่ ๑/๒๕๕๕ เมื่อวันที่ ๖ มกราคม ๒๕๕๕ จึงยกเลิกคำสั่งดังกล่าวข้างต้น และแต่งตั้งคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑. นายสมิทธิ ดารากร ณ อยุธยา	ประธานอนุกรรมการ
๒. นายชวัญย์ สวัสดิ์-ชูโต	อนุกรรมการ
๓. นายอนันต์ สิริแสงทักษิณ	อนุกรรมการ
๔. นายพงศ์นิติ ศิริราชู	อนุกรรมการ
๕. นายเฉลิมพล รัตนวงศ์	อนุกรรมการ
๖. นายไพศาล อภิชาติบุตร	อนุกรรมการ
๗. นายสมนึก ขาญด้วยกิจ	อนุกรรมการ
๘. นายพงษ์ศักดิ์ พิบูลศักดิ์	อนุกรรมการ
๙. น.อ.หญิง มณี อนันตเดโชชัย	อนุกรรมการ
๑๐. นายธีรัช สุขสะอาด	อนุกรรมการ
๑๑. นายพีรเดช มานะสาคร	อนุกรรมการ
๑๒. นางชฎาภรณ์ บำรุงแคว้น	อนุกรรมการ
๑๓. นางสาวปาริชาติ เยพิทักษ์	อนุกรรมการและเลขานุการ
๑๔. นายพิสิทธิ์ สิทธิพัฒน์พงศ์	อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

โดยให้มีหน้าที่ร่วมกันกำหนดนโยบาย ดูแล ให้คำปรึกษา คำแนะนำ และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานด้านบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดในการบริหารจัดการองค์การด้านบริหารความเสี่ยงของระบบประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการองค์การตลาดพิจารณาตามขั้นตอนต่อไป

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๕ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๕

(นายสำคัญ ธรรมรัต)

ประธานกรรมการองค์การตลาด



คำสั่งคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง

ที่ ๑ /๒๕๕๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาก่อนการร่างคู่มือการบริหารความเสี่ยง การทบทวนความเสี่ยง และเกณฑ์การประเมินระดับองค์กร และร่างแผนบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การจัดทำร่างคู่มือการบริหารความเสี่ยง ๒๕๕๕ การทบทวนความเสี่ยงและเกณฑ์การประเมินระดับองค์กรประจำปี ๒๕๕๕ และแผนบริหารความเสี่ยง ๒๕๕๕ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและถูกต้องตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจปี ๒๕๕๒ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ข้อบังคับองค์การตลาด ว่าด้วยประมวลจริยธรรมขององค์การตลาด พ.ศ. ๒๕๕๕ และระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ฉะนั้น อาศัยอำนาจตามมติคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง ในการประชุม ครั้งที่ ๑/๒๕๕๕ เมื่อวันที่ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๕๕ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาก่อนการร่างคู่มือการบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๕ การทบทวนความเสี่ยง และเกณฑ์การประเมินระดับองค์กรประจำปี ๒๕๕๕ และร่างแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๕ ดังนี้-

- | | |
|-------------------------------|-----------------------------|
| ๑. นายเฉลิมพล รัตนวงศ์ | ประธานคณะกรรมการ |
| ๒. นายพงษ์ศักดิ์ พิบูลศักดิ์ | ผู้ทำงาน |
| ๓. ทพ.สมนึก ชาญด้วยกิจ | ผู้ทำงาน |
| ๔. นายไพศาล อภิชาติบุตร | ผู้ทำงาน |
| ๕. นางสาวปาริชาติ เยพิทักษ์ | ผู้ทำงานและเลขานุการ |
| ๖. นายพิสิทธิ์ สิทธิพัฒน์พงศ์ | ผู้ทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ |

ให้คณะกรรมการมีหน้าที่ ดังนี้

- (๑) พิจารณาก่อนการร่างคู่มือการบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๕ การทบทวนความเสี่ยงและเกณฑ์การประเมินระดับองค์กรประจำปี ๒๕๕๕ และแผนการบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๕
- (๒) ให้ดำเนินการพิจารณาก่อนการร่าง ตามข้อ (๑) ให้เสร็จสิ้นภายในวันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๕๕
- (๓) ดำเนินการพิจารณาก่อนการร่าง เรื่องดังกล่าวตามที่คณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงแนะนำ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป.

สั่ง ณ วันที่ 15 มิถุนายน ๒๕๕๕

(นายสมิทธิ ดารากร ณ อยุธยา)
ประธานคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง



คำสั่งองค์การตลาด
ที่ 56 /2554

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนากระบวนการภายใน และบริหารความเสี่ยง

อาศัยอำนาจตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ. 2496 มาตรา 22 และข้อบังคับองค์การตลาดว่าด้วยระเบียบบริหารงาน พ.ศ. 2544 ข้อ 5 จึงให้แต่งตั้งคณะกรรมการให้พนักงานขององค์การตลาด และที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ ร่วมกันเป็นคณะกรรมการพิจารณาแนวทางการพัฒนากระบวนการภายใน และบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด ดังนี้

- | | |
|--------------------------------|-------------------------------|
| 1. พ.ร. ธีรชัย สุขสะอาด | เป็นที่ปรึกษาและทำงาน |
| 2. นายทองศักดิ์ โสภะ | เป็นประธานคณะกรรมการ |
| 3. นายพิงเดช มานะสาคร | คณะกรรมการ |
| 4. นางสาวปาริชาติ เมฆพิทักษ์ | คณะกรรมการ |
| 5. นายพิงเดช สุขพัฒน์พงษ์ | คณะกรรมการและเลขานุการ |
| 6. นายสุภกมล ศักดิ์สังขารินทร์ | คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

โดยให้คณะกรรมการมีหน้าที่ร่วมกันพิจารณาแนวทางการพัฒนากระบวนการภายใน และการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง การจัดการความผูกพันในการจัดการระบบให้เป็นปึกแผ่น จัดทำทะเบียนทรัพย์สินขององค์การตลาด และการนำนโยบายสู่การปฏิบัติรวมทั้งงานอื่นๆ ซึ่มอบหมายโดยผู้ดำเนินการ โดยให้มีการประชุมอย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง เพื่อรายงานความคืบหน้าต่อผู้ว่าราชการจังหวัดตากพิจารณาว่าเป็นการดำเนินการขั้นตอนต่อไป

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่นี้เป็นต้นไป จนกว่าจะมีคำสั่งเปลี่ยนแปลง

สั่ง ณ วันที่ 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554



(ดร.ธีรชัย สุขสะอาด)

ผู้อำนวยการองค์การตลาด

[illegible][illegible]

1. *Исследования по проблеме энергетического обеспечения Аргентины* (Data Energetica Argentina, IEPA).

အသံသယရှိသော အချက်များကို အောက်ဖော်ပြပါအတိုင်း ဖော်ပြပါမည်။

[illegible]

(continued from page 7)

[illegible]

Received 21 January 2006; accepted 12 April 2006
Published online 12 May 2006 in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/anie.200600022



ผังโครงสร้างองค์การตลาด อนุมัติในการประชุมคณะกรรมการองค์การตลาดครั้งที่ ๑/๒๕๕๕ เมื่อวันที่ ๒๔ มกราคม ๒๕๕๕





ตารางบันทึกการหารือ

ERM - ๐๑

ฝ่าย/แผนก :

ความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			สาเหตุความเสี่ยง	ความสำคัญของสาเหตุ	แผนบริหารความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเสร็จ
	โอกาสเกิด Likelihood	ผลกระทบ Impact	น้ำหนัก ความเสี่ยง					

ลงชื่อ

ตำแหน่ง

วันที่



แผนบริหารความเสี่ยง

ERM-๐๒

รหัสความเสี่ยง MO-RS-๐๑

หน่วยงานองค์การตลาด มท.

วัน.....เดือน.....ปี.....

ยุทธศาสตร์ :					
วัตถุประสงค์ : Objective setting					
เป้าหมาย					
Risk Appetite			Risk Tolerance :		
ธุรกิจ	พาณิชย์บริการ	หน่วยงาน	องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย		
ที่ตั้ง	๕๑/๔๗ หมู่ ๕ ถนนสวนผักซอย ๔ แขวง/เขตตลิ่งชัน กรุงเทพฯ ๑๐๑๗๐	กลุ่มความเสี่ยงย่อย			
		อ้างอิงเกณฑ์ประเมิน ความเสี่ยง			
กระบวนการหลัก	-				
กระบวนการย่อย	-				
ความเสี่ยง Risk identification					
รายละเอียดความเสี่ยง :					
(Causes) สาเหตุของความเสี่ยง		(Consequences) ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง			
Risk identification					
ความเป็นมา/สภาพปัญหาของความเสี่ยง					
๑.					
ฝ่าย/สำนักงานตลาดสาขาที่รับผิดชอบการ บริหารความเสี่ยง (Risk Owner)					
การประเมินความเสี่ยง : Risk assessment					
(Likelihood) โอกาสที่เกิดความเสี่ยง	สูงมาก HV ๕	(Impact) ความรุนแรงของ ผลกระทบ	สูงมาก HV ๕	(Gross Rating) ระดับความเสี่ยงขั้นต้น	สูงมาก HV ๒๕
ประเภทของความเสี่ยง (S,O,F,C)					
() ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)			() ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : OR)		
() ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR)			() ความเสี่ยงด้านกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : CR)		
Risk response / control activity ๐๑					



มาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน Existing Controls				ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมายสำหรับมาตรการจัดการที่มีอยู่ในปัจจุบัน		
ผลของการควบคุมในปัจจุบัน						
มาตรการจัดการ ความเสี่ยงที่ จำเป็นต้องมี	หน่วยงาน รับผิดชอบ	ระยะเวลา ดำเนินการ เริ่มต้น-สิ้นสุด	ตัวชี้วัดและเป้าหมาย ของมาตรการจัดการ ความเสี่ยง	ทรัพยากรที่คาดว่าจะใช้		
				คน	เงิน	อุปกรณ์
กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง		ผู้ที่ได้รับผลกระทบ (ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน)		รายละเอียดมาตรการฉุกเฉินที่มี		
Risk response / control activity ๐๒						
(Existing Controls) การควบคุมที่มีอยู่			(Additional Controls) การควบคุมเพิ่มเติม			
			๒. จัดทำแผนปฏิบัติ ปรับปรุง กำหนดตัวชี้วัดทุกส่วนงาน			
สถานการณ์ดำเนินดำเนินการ ตามมาตรการจัดการความเสี่ยง			ความเสี่ยงคงเหลือ/ที่เกิดขึ้นใหม่			
ระยะเวลาในการรายงาน (๓๐)		ระยะเวลาในการ ทบทวน (๓๑)	กลไกการติดตาม (๓๒)			
ทุก ๓ เดือน (มีนาคม)		(เมษายน)				
ทุก ๖ เดือน (มีนาคม)		(เมษายน)				
ทุก ๙ เดือน (มิถุนายน)		(กรกฎาคม)				
ทุก ๑๒ เดือน (มีนาคม)		(กันยายน)				
ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		ควรปรับปรุง				
สถานะความเสี่ยงหลังการควบคุมที่มีอยู่						
(Likelihood) โอกาสที่เกิดความเสี่ยง		(Impact) ความรุนแรงของผลกระทบ		(Residual Risk) ระดับความเสี่ยงที่คงเหลือ		
(Risk Target) เป้าหมายความเสี่ยง						
(Likelihood) โอกาสที่เกิดความเสี่ยง		(Impact) ความรุนแรงของผลกระทบ		(Residual Risk) ระดับความเสี่ยงที่คงเหลือ		
ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง						
Monitoring ผู้รับผิดชอบ / ระยะเวลาแล้วเสร็จ						
แผนดำเนินการ						
ผู้ให้ข้อมูล : (...นายชยัน ทำงานยิ่ง...) คณะทำงานโครงการ “ชุมชนยิ้ม” วัน/เดือน/ปี พ.ศ. ๒๕๕๕			ผู้ตรวจข้อมูล (...นางสาวตรวสอบ ทุกกระเปียด...) คณะทำงานโครงการ “ชุมชนยิ้ม” วัน/เดือน/ปี พ.ศ. ๒๕๕๕			
เอกสารประกอบ :		๑.				



แบบตารางประกอบการรายงานในการประเมินระดับความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๕

ERM - ๐๓

ลำดับ ที่ (๑)	ความเสี่ยงและสาเหตุ (๒)	วิธีการจัดการ (๓)	รายละเอียดการจัดการความเสี่ยง (๔)	ต้นทุน/กิจกรรมการ ดำเนินงาน (๕)	ประโยชน์ที่ ได้รับ (๖)
		๑.การควบคุม/ลดความเสี่ยง (Treat)			
		๒.การโอนย้ายความเสี่ยง (Transfer)			
		๓.การหลีกเลี่ยง/จำกัดความเสี่ยง (Terminate)			
		๔.การยอมรับความเสี่ยง (Take)			

หมายเหตุ ๑. วิธีจัดการความเสี่ยง ๔ วิธี มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑.การควบคุม/ลดความเสี่ยง (Treat) ๒.การโอนย้ายความเสี่ยง (Transfer)
 ๓.การหลีกเลี่ยง/จำกัดความเสี่ยง (Terminate) ๔. การยอมรับความเสี่ยง (Take)

๒. ต้นทุนในการดำเนินงาน (ช่อง ๕) ให้ระบุเป็นต้นทุนเพื่อให้สามารถติดตามได้อย่างเป็นรูปธรรม ยกเว้นในกรณีที่ไม่สามารถระบุเป็นต้นทุนได้



ตัวอย่างตารางบันทึกการหารือ

ERM - ๐๑

ฝ่าย/แผนก : ...ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ...

ความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			สาเหตุความเสี่ยง	ความสำคัญของสาเหตุ	แผนบริหารความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเสร็จ
	โอกาสเกิด Likelihood	ผลกระทบ Impact	น้ำหนัก ความเสี่ยง					
ขาดการจัดทำแผนงานเชิงรุก จัดทำแผนล่าช้า	๔	๕	๒๐	ไม่มีการกำหนด แผนการพัฒนา รายได้	รายได้ไม่เพียงพอกับ ค่าใช้จ่าย	ปรับปรุงแผนงานเชิง รุก	-ฝ่ายพัฒนา ธุรกิจ -แผนก แผนงาน/ งานประมาณ	ก.ย.๕๕

ลงชื่อ

ตำแหน่ง (นางสาวเด่นดาว จรัสฟ้า)

วันที่ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๕



ตัวอย่าง แบบตารางประกอบการรายงานในการประเมินระดับความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๕

ERM - ๐๓

ลำดับที่ (๑)	ความเสี่ยงและสาเหตุ (๒)	วิธีการจัดการ (๓)	รายละเอียดการจัดการความเสี่ยง (๔)	ต้นทุน/กิจกรรมการ ดำเนินงาน (๕)	ประโยชน์ที่ ได้รับ (๖)
๑	ขาดการจัดทำแผนงานเชิงรุก	๑.การควบคุม/ลดความเสี่ยง (Treat)	๑.ประชุมคณะทำงาน/คณะกรรมการจัดทำแผนงาน เชิงรุกขององค์กร ๒.ออกแบบสอบถามความคาดหวังของผู้ใช้บริการ ๓.ปรับปรุงแผนทบทวนช่องทางการเข้าถึง กลุ่มเป้าหมาย ๔.กำหนดช่องทางการสื่อสารและเผยแพร่	มีความเหมาะสมกับแนวทางการ พัฒนาองค์กร	
		๒.การโอนย้ายความเสี่ยง (Transfer)			
		๓.การหลีกเลี่ยง/จำกัดความเสี่ยง (Terminate)			
	จัดทำแผนแล้วซ้ำ	๔.การยอมรับความเสี่ยง (Take)	๑.ประชุมคณะทำงาน/คณะกรรมการจัดทำ ๒.กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของผลงาน ๓.ให้รายงานความคืบหน้าทุกเดือน		

หมายเหตุ ๑. วิธีจัดการความเสี่ยง ๔ วิธี มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ ๑.การควบคุม/ลดความเสี่ยง (Treat) ๒.การโอนย้ายความเสี่ยง (Transfer)

๓.การหลีกเลี่ยง/จำกัดความเสี่ยง (Terminate) ๔. การยอมรับความเสี่ยง (Take)

๒. ต้นทุนในการดำเนินงาน (ช่อง ๕) ให้ระบุเป็นตัวเงินเพื่อให้สามารถติดตามได้อย่างเป็นรูปธรรม ยกเว้นในกรณีที่ไม่สามารถระบุเป็นตัวเงินได้

ลงชื่อ

ตำแหน่ง (นางสาวเด่นดาว จรัสฟ้า)

วันที่ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๕



ตัวอย่างแผนการบริหารความเสี่ยง

ERM-๐๒

รหัสความเสี่ยง MO-RS-๐๑

หน่วยงานองค์การตลาด มท.

วัน/เดือน/ปี ๒๐ เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๕

ยุทธศาสตร์ :		การเรียนรู้และพัฒนาองค์กร โครงการ : ร้านชุมชนยิ้ม	
วัตถุประสงค์ : Objective setting		๑. เพื่อศึกษากลุ่มผู้สนใจที่จะเข้าร่วมโครงการตลาดเครือข่าย “ร้านชุมชนยิ้ม” รวมถึง กลุ่มหน่วยงานต่าง ๆ ที่สนใจจะเข้าร่วมโครงการดังกล่าว ๒. เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการและมีกลุ่มผู้สนใจที่จะเข้าร่วมโครงการตลาด เครือข่าย “ร้านชุมชนยิ้ม” มากกว่า ๑๐% ของกลุ่มนักลงทุนและหน่วยงานต่าง ๆ ที่ตอบแบบสอบถาม	
เป้าหมาย		๑. เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน	
Risk Appetite : ๒๐ ร้านค้า		Risk Tolerance : ๑๖ ร้านค้า	
ธุรกิจ	พาณิชย์บริการ	หน่วยงาน	องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย
ที่ตั้ง	๕๑/๔๗ หมู่ ๕ ถนนสวนผักซอย ๔ แขวง/เขตตลิ่งชัน กรุงเทพฯ ๑๐๑๗๐	กลุ่มความเสี่ยงย่อย	
		อ้างอิงเกณฑ์ประเมิน ความเสี่ยง	
กระบวนการหลัก	-		
กระบวนการย่อย	-		
ความเสี่ยง Risk identification	ทิศทางการดำเนินโครงการ”ชุมชนยิ้ม” ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		
รายละเอียดความเสี่ยง :	กระทรวงการคลังให้องค์การตลาดทบทวนการคงอยู่ขององค์การตลาด จึงต้องมีการปรับปรุงการบริหารงานภายใน เพื่อแสดงให้เห็นถึงความมีชัดเจนในบทบาท และทิศทางการพัฒนาองค์การตลาดอย่างต่อเนื่อง		
(Causes) สาเหตุของความเสี่ยง		(Consequences) ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง	
๑. พฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายมีการเปลี่ยนแปลง		๑. จำนวนการลงนามร้านชุมชนยิ้มไม่ได้ตามเป้าหมาย	
๒. ความพร้อม และศักยภาพของกลุ่มเป้าหมายแตกต่างกัน		๒. รายได้ไม่พอค่าใช้จ่าย	
๓. สภาพการแข่งขันทางการตลาด		๓. ขาดทุนจากการประกอบการ	
Risk identification			
ความเป็นมา/สภาพปัญหาของความเสี่ยง			
จากการแบ่งกลุ่มผู้สนใจในหน่วยงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ท้องถิ่นจังหวัด และเจ้าหน้าที่พนักงานที่ดิน จึงจัดแบ่งกลุ่มนักลงทุนออกเป็น ๓ กลุ่ม			
๑. กลุ่มนักลงทุนทั่วไป			
๒. กลุ่มวิสาหกิจชุมชน			
๓. กลุ่มสถาบันการเกษตร เช่น สหกรณ์การเกษตร เป็นต้น			



ฝ่าย/สำนักงานตลาดสาขาที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง (Risk Owner)		: ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ			
การประเมินความเสี่ยง : Risk assessment					
(Likelihood) โอกาสที่เกิดความเสี่ยง	สูงมาก HV ๕	(Impact) ความรุนแรงของผลกระทบ	สูงมาก HV ๕	(Gross Rating) ระดับความเสี่ยงขั้นต้น	สูงมาก HV ๒๕
ประเภทของความเสี่ยง (S,O,F,C)					
() ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)			() ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : OR)		
() ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR)			() ความเสี่ยงด้านกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : CR)		
Risk response / control activity ๐๑					
มาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน Existing Controls			ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมายสำหรับมาตรการจัดการที่มีอยู่ในปัจจุบัน		
๑. แต่งตั้งคณะทำงานฯ ๒. ศึกษาความเป็นไปได้ความต้องการร่วมโครงการ ๓. จัดทำกลยุทธ์ทางการตลาดสำหรับลูกค้า			๑. เสนอคณะกรรมการฯ เพื่อขอความเห็นชอบโครงการภายในเดือน มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๕ ๒. รายงานการศึกษาความเป็นไปได้		
ผลของการควบคุมในปัจจุบัน			ไม่ดีพอ		
มาตรการจัดการความเสี่ยงที่จำเป็นต้องมี	หน่วยงานรับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการเริ่มต้น-สิ้นสุด	ตัวชี้วัดและเป้าหมายของมาตรการจัดการความเสี่ยง	ทรัพยากรที่คาดว่าจะใช้	
				คน	เงิน
				อุปกรณ์	
กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง		ผู้ที่ได้รับผลกระทบ (ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน)		รายละเอียดมาตรการฉุกเฉินที่มี	
การควบคุม (เพื่อการแก้ไข) (เพื่อการป้องกัน) (เพื่อการค้นพบ) (เพื่อการป้องกัน)๔ตัว		๑.ภายใน ได้แก่ คณะทำงานที่รับผิดชอบโครงการ ๒. ภายนอก ได้แก่ ประชาชนและชุมชนกลุ่มเป้าหมาย		-ไม่มี-	
Risk response / control activity ๐๒					
(Existing Controls) การควบคุมที่มีอยู่			(Additional Controls) การควบคุมเพิ่มเติม		
๑. จัดทำแผน ปรับปรุงวิสาหกิจระยะสั้นให้ครอบคลุมทุกส่วนงาน ๒. จัดทำแผนปฏิบัติ ปรับปรุง กำหนดตัวชี้วัดทุกส่วนงาน			๑. จัดทำแผนวิสาหกิจ ให้ครอบคลุมทุกส่วนงาน และเป็นไปตามกำหนดระยะเวลา การขออนุมัติแผนวิสาหกิจ ๒. จัดทำแผนปฏิบัติ ปรับปรุง กำหนดตัวชี้วัดทุกส่วนงาน เพื่อรองรับการประเมินผลงานตามตัวชี้วัด		
สถานการณ์ดำเนินดำเนินการ			ความเสี่ยงคงเหลือ/ที่เกิดขึ้นใหม่		



ตามมาตรการจัดการความเสี่ยง					
กำหนดระยะเวลาในการติดตามผลอย่างชัดเจนและอย่างต่อเนื่อง					
ระยะเวลาในการรายงาน (๓๐)		ระยะเวลาในการทบทวน (๓๑)		กลไกการติดตาม (๓๒)	
ทุก ๖ เดือน (มีนาคม)	(เมษายน)	-การให้ความรู้เรื่องโครงการ “ร้านชุมชนยิ้ม” -จัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้แก่กลุ่มเป้าหมาย			
ทุก ๙ เดือน (มิถุนายน)	(กรกฎาคม)				
ทุก ๑๒ เดือน (มีนาคม)	(กันยายน)				
ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		ควรปรับปรุง			
สถานะความเสี่ยงหลังการควบคุมที่มีอยู่					
(Likelihood) โอกาสที่เกิดความเสี่ยง	ต่ำ L ๒	(Impact) ความรุนแรงของผลกระทบ	ต่ำ L ๒	(Residual Risk) ระดับความเสี่ยงที่คงเหลือ	ต่ำ L ๔
(Risk Target) เป้าหมายความเสี่ยง					
(Likelihood) โอกาสที่เกิดความเสี่ยง	ปานกลาง M ๓	(Impact) ความรุนแรงของผลกระทบ	สูง H ๔	(Residual Risk) ระดับความเสี่ยงที่คงเหลือ	สูง H ๑๒
ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง		ลดความเสี่ยง			
Monitoring ผู้รับผิดชอบ / ระยะเวลาแล้วเสร็จ		ฝ่ายแผนงาน/โครงการ ๓๐ กันยายน พ.ศ.๒๕๕๔			
แผนดำเนินการ					
ผู้ให้ข้อมูล :		ผู้ตรวจข้อมูล			
(...นายขยัน ทำงานยิ่ง...) คณะทำงานโครงการ “ชุมชนยิ้ม” วัน/เดือน/ปี ๑๕ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๕		(...นางสาวตรวรสอบ ทุกกระเบียด...) คณะทำงานโครงการ “ชุมชนยิ้ม” วัน/เดือน/ปี ๑๕ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๕			
เอกสารประกอบ :		๑.			



๒.๕ แผนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของ องค์การตลาดปีงบประมาณ ๒๕๕๕

แผนปฏิบัติงาน ปีงบประมาณ ๒๕๕๕ ยุทธศาสตร์ด้าน การเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร																	
๑.ชื่อแผนโครงการ : แผนการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด											๓.สนับสนุนกลยุทธ์ : ด้านการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง						
๒.วัตถุประสงค์ : เพื่อให้องค์การตลาดมีระบบบริหารความเสี่ยงที่ดีทุกหน่วยงาน											๔.ระยะเวลาดำเนินการ : ปีงบประมาณ ๒๕๕๕ - ๒๕๕๙						
ลำดับ	๕.กิจกรรม	๖. ระยะเวลาดำเนินการ												๗. ตัวชี้วัด (KPI) เป้าหมายของโครงการ	๘. ผู้รับผิดชอบ	๙.งบประมาณ	
		ไตรมาส ๑			ไตรมาส ๒			ไตรมาส ๓			ไตรมาส ๔					งบดำเนินการ	งบลงทุน
		๑๐	๑๑	๑๒	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙				
๑	สรุปผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในปี ๒๕๕๔													ตัวชี้วัด : ๑.ดำเนินกิจกรรมตามแผนแล้วเสร็จตามกำหนดระยะเวลา เป้าหมาย : ๑.ระบุความเสี่ยงองค์กรโดยผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการฯ ๒.ลดโอกาสและผลกระทบจากความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	หลัก : แผนกบริหารความเสี่ยง สนับสนุน : คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง	๓๒,๐๐๐.-	๑๐,๐๐๐.-
๒	คู่มือบริหารความเสี่ยงปี ๒๕๕๕ ขอความเห็นชอบต่อคณะทำงาน, ผู้อำนวยการ,คณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการองค์การตลาด -ทบทุนคู่มือครั้งที่ ๑/๒๕๕๕ (ก.ย.๕๔) -ทบทุนคู่มือครั้งที่ ๒/๒๕๕๕ (เม.ย.๕๕) -ทบทุนคู่มือครั้งที่ ๑/๒๕๕๖ (ก.ย.๕๕)																
๓	-นำเสนอปัจจัยความเสี่ยงองค์การตลาดปี ๒๕๕๕ ขอความเห็นชอบต่อคณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง (เม.ย.- พ.ค. ๕๕)																
๔	จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงปี ๒๕๕๕ -ขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการฯ (เม.ย.๕๕) -ขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการฯ (พ.ค.๕๕)																
๕	ส่งมอบความรับผิดชอบความเสี่ยงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (Risk Owners)																
๖	สัมมนา อบรมการบริหารความเสี่ยง																
๗	รณรงค์สร้างความตระหนักด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับเจ้าหน้าที่ทั้งองค์กรต่อเนื่อง																



แผนปฏิบัติงาน ปีงบประมาณ ๒๕๕๕ ยุทธศาสตร์ด้าน การเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร																	
๑.ชื่อแผนโครงการ : แผนการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด											๓.สนับสนุนกลยุทธ์ : ด้านการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง						
๒.วัตถุประสงค์ : เพื่อให้้องค์การตลาดมีระบบบริหารความเสี่ยงที่ดีทุกหน่วยงาน											๔.ระยะเวลาดำเนินการ : ปีงบประมาณ ๒๕๕๕ - ๒๕๕๙						
ลำดับ	๕.กิจกรรม	๖. ระยะเวลาดำเนินการ												๗. ตัวชี้วัด (KPI) เป้าหมายของโครงการ	๘. ผู้รับผิดชอบ	๙.งบประมาณ	
		ไตรมาส ๑			ไตรมาส ๒			ไตรมาส ๓			ไตรมาส ๔					งบดำเนินการ	งบลงทุน
		๑๐	๑๑	๑๒	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙				
๘	รายงานความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยง -ทำรายงานการบริหารความเสี่ยง และการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง -รวบรวมปัญหา อุปสรรคที่ไม่สามารถดำเนินการได้ - ไตรมาส ๓ (ม.ย.๕๕) - ไตรมาส ๔ (ก.ย.๕๕)																
๙	สรุปผลการบริหารความเสี่ยงปี ๒๕๕๕ (ต.ค.๕๕)																





การเชื่อมโยงระหว่างประเด็นยุทธศาสตร์กับกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด ปีงบประมาณ ๒๕๕๕

๑.วิสัยทัศน์/พันธกิจ
๒.ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน
๓.SWOT analysis
๔.แผนปฏิบัติการประจำปี
๕.บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงาน
๖.แบบบันทึกการหารือ
๗.รายงานการประชุมคณะต่างๆ
๘.การทบทวนความเสี่ยงจากปี๒๕๕๔
๙.ข้อเสนอแนะจากตรวจสอบภายใน
๑๐.หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจปี ๒๕๕๒ ของ สคร.
๑๑. แนวทาง : การจัดวางระบบการควบคุมภายในของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
๑๒.ข้อบังคับองค์การตลาดว่าด้วยประมวลจริยธรรมขององค์การตลาด พ.ศ. ๒๕๕๕
๑๓. รายงานการให้คำปรึกษา ระบบประเมินผลการดำเนินงานปีบัญชี ๒๕๕๕





การเชื่อมโยงระหว่างประเด็นยุทธศาสตร์กับกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด ปีงบประมาณ ๒๕๕๕

ความเสี่ยงที่องค์กรใช้วิธีการควบคุมปกติ
จำนวน ๒ รายการ

๑. รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (F)

๒. การเปลี่ยนแปลงพนักงานที่รับผิดชอบการ
ทบทวน (O)

ความเสี่ยงที่องค์กรต้องเฝ้าระวัง
จำนวน ๓ รายการ

๓. ขาดการจัดทำแผนงานเชิงรุก (S)

๔. ช่องทางการสื่อสารไม่เหมาะสมหรือไม่
เพียงพอ (O)

๕. อด.ฟ้องร้องบุคคลอื่นและไม่ได้รับชำระหนี้ตาม
มูลหนี้ (C)

ความเสี่ยงที่องค์กรต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด
จำนวน ๑ รายการ

๖. ประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบลงทุน (S)





ความเสี่ยงขององค์การตลาดที่ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ปีงบประมาณ ๒๕๕๕
จำนวน ๑ รายการ

๑.ประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณ (S)

ความเสี่ยงขององค์การตลาด ปีงบประมาณ ๒๕๕๕ ความเสี่ยงขององค์การตลาดที่ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ปีงบประมาณ ๒๕๕๕
จำนวน ๓ รายการ

๑. ขาดการจัดทำแผนงานเชิงรุก (S)

๒. ช่องทางการสื่อสารไม่เหมาะสมหรือไม่เพียงพอ (O)

๓. อด.ฟ้องร้องบุคคลอื่นและไม่ได้รับชำระหนี้ตามมูลหนี้ (C)

ความเสี่ยงขององค์การตลาด ปีงบประมาณ ๒๕๕๕ ความเสี่ยงขององค์การตลาดที่ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ปีงบประมาณ ๒๕๕๕
จำนวน ๓ รายการ

๑. รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (F)

๒. การเปลี่ยนแปลงพนักงานที่รับผิดชอบการทบทวน (O)





องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย
State-Owned Enterprise under the Ministry of Interior

อดีต-ก้าวสู่
50th
ด้วยความภาคภูมิใจ
2496-2555
Anniversary

คณะทำงานพัฒนากระบวนการภายในและบริหารความเสี่ยง

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย (อต.)

๕๑/๔๗ หมู่ ๕ ถนนสวนผักซอย ๔ แขวงตลิ่งชัน เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ๑๐๑๗๐

มือถือ : +๖๖๘๑ ๘๐๘ ๑๔๖๑,

โทร : ๐๒ ๘๘๒ ๒๓๐๑-๖ ต่อ ๒๙ โทรสาร : ๐-๒๘๘๒-๒๓๐๗

www.market-organization.or.th

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ : pisit_s@market-organization.or.th

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ : 357fbi@hotmail.co.th



องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย
State-Owned Enterprise under the Ministry of Interior