

# คู่มือบริหารความเสี่ยง ๒๕๕๔



องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย  
State-Owned Enterprise under the Ministry of Interior

58<sup>th</sup>  
2496-2554  
Anniversary

องค์การตลาด...เราทำได้...

แผนกบริหารความเสี่ยง



## สารจากผู้อำนวยการ

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ขององค์การตลาด ใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงที่มีแผนงานรองรับการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน โดยสามารถวิเคราะห์และการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยง การควบคุมกิจกรรมความเสี่ยง รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ ในการลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์การตลาด จะเกิดความเสียหายทั้งในรูปของตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน ให้เกิดความคุ้มค่าในการดำเนินธุรกิจ และเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันขององค์การตลาด โดยให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

องค์การตลาดหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือการบริหารความเสี่ยง จะเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานของทุกหน่วยงานและการบริหารความเสี่ยงจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ จะต้องได้รับความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ทุกท่านในการนำการบริหารความเสี่ยงไปเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานและดำเนินงานประจำเพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์การตลาด อันจะนำไปสู่เป้าหมาย และวัตถุประสงค์อย่างยั่งยืนต่อไป.

นายธีธัช สุขสะอาด

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย



## คำนำ

การบริหารความเสี่ยง มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานของทุกหน่วยงาน คณะทำงานพัฒนาระบบงานภายในและบริหารความเสี่ยงขององค์กรตลาด ได้เล็งเห็นถึงความจำเป็นดังกล่าว และมีความประสงค์ที่จะดำเนินการให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรตลาด มีระบบงานที่เป็นมาตรฐานและใช้ดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ทำให้เกิดความมั่นใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่าการดำเนินธุรกิจและการดำเนินงานของส่วนงานต่าง ๆ ในสังกัดเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรตลาด ที่กำหนดไว้ และมีระบบบริหารจัดการกับความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กรให้อยู่ในระดับที่จะไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรหรือมีผลกระทบน้อยที่สุด คณะทำงานพัฒนาระบบงานภายในและบริหารความเสี่ยงขององค์กรตลาด จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตลาด ขึ้น สำหรับใช้เป็นเอกสารแนะนำวิธีการบริหารความเสี่ยงตั้งแต่การกำหนดความหมาย กรอบ ขอบเขต กฎเกณฑ์ วิธีการระบุ การประเมินปัจจัยเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมของทุกส่วนงานในองค์กรตลาด

คณะทำงานพัฒนาระบบงานภายในและบริหารความเสี่ยงขององค์กรตลาดได้ทำการปรับปรุงคู่มือฉบับนี้ให้มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ เพื่อให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับสภาพการณ์แปรผันต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยให้ทุกส่วนงานสามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงของกระทรวงการคลัง และมาตรฐานการควบคุมภายในตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ตลอดจนเพื่อเป็นการปลูกฝังนิสัยการบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติงานให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานปกติและเป็นวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่องค์กรตลาด สืบเนื่องต่อไป

คณะทำงานพัฒนาระบบงานภายในและบริหารความเสี่ยง



## สารบัญ

หน้า

สารผู้อำนวยการองค์กรตลาด

คำนำ

### บทที่ ๑ องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

ความสำคัญของความเสี่ยง	๖
๑.๑ ความเสี่ยง (Risk).....	๖
๑.๒ ประเภทของความเสี่ยง.....	๗
๑.๓ สาเหตุของการเกิดความเสี่ยง.....	๗
๑.๔ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management).....	๘
๑.๕ องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง.....	๙
๑.๖ ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง.....	๑๐

### บทที่ ๒ ระบบบริหารความเสี่ยงของ องค์กรตลาด

๒.๑ โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร.....	๑๒
๒.๒ การบริหารความเสี่ยงแบ่งแยกตามลักษณะของงาน.....	๑๗
๒.๓ นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตการดำเนินงาน ระยะเวลา และกิจกรรมในการดำเนิน การบริหารความเสี่ยง.....	๑๙
๒.๔ การจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีความเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจขององค์กร .....	๒๑
๒.๕ แผนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตลาดปีงบประมาณ ๒๕๕๔...	๒๔
๒.๖ ปัจจัยความเสี่ยงของหน่วยงานย่อยประจำปี ๒๕๕๔...	๒๕

### บทที่ ๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ องค์กรตลาด

๓.๑ การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของงาน.....	๒๘
๓.๒ การระบุความเสี่ยง (Risk Identification).....	๓๐
๓.๓ การวิเคราะห์ความเสี่ยง.....	๓๔
๓.๔ การบริหารจัดการความเสี่ยง.....	๔๔
๓.๕ การติดตามและรายงานผล.....	๔๗



## ภาคผนวก

## หน้า

ภาคผนวก ๑	คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง.....	๕๑
ภาคผนวก ๒	รายชื่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานภายใน องค์การตลาด.....	๕๕
ภาคผนวก ๓	แบบ RM ๐๑ Risk Profile / Ranking ปีงบประมาณ ๒๕๕๔.....	๕๖
ภาคผนวก ๔	แบบ RM ๐๒ ตารางจัดระดับความเสี่ยง (Risk Matrix) ปีงบประมาณ ๒๕๕๔.....	๕๖
ภาคผนวก ๕	แบบ RM ๐๓ แบบฟอร์มการวิเคราะห์และการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร.....	๕๗
ภาคผนวก ๖	แบบ RM ๐๔ แผนบริหารความเสี่ยงโดยละเอียด ปี๒๕๕๔.....	๕๘
ภาคผนวก ๗	แบบ RM ๐๕ แผนการปรับปรุงการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงและการติดตาม.....	๕๙
ภาคผนวก ๘	เกณฑ์ประเมินทั่วไป.....	๖๐
ภาคผนวก ๙	เกณฑ์ทั่วไปสำหรับใช้ประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบ.....	๖๑
ภาคผนวก ๑๐	ตารางเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง องค์การตลาด ประจำปี ๒๕๕๔.....	๖๒
ภาคผนวก ๑๑	หลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงของ สคร. ประจำปี ๒๕๕๔.....	๖๖



## บทที่ ๑

### องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

#### ความสำคัญของความเสี่ยง

##### ๑.๑ ความเสี่ยง (Risk)

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตและส่งผลกระทบหรือก่อให้เกิดความเสียหายทำให้วัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Target) ที่องค์กรกำหนดไว้เปี่ยงเบนไปหรือไม่ประสบผลสำเร็จ ทั้งในด้านกลยุทธ์ การเงิน การดำเนินงาน และกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

โดยทั่วไปการดำเนินงานใด ๆ ย่อมมีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้เสมอ ทั้งจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ความเสี่ยงดังกล่าวอาจอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะนำองค์การตลาดไปสู่เป้าหมาย เช่น การวางกลยุทธ์และแผนงาน การตัดสินใจของผู้บริหาร การบริหารงบประมาณ การบริหาร การเงิน การให้บริการเช่าพื้นที่ และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง การปฏิบัติงานภายในที่ทำการ การคัดเลือกผู้รับบริการ การจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การออกแบบการควบคุมโดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ของทรัพยากรต่าง ๆ กระบวนการทำงาน กระบวนการบริหารภายในองค์กรนั้น ๆ

การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) หมายถึง การติดตามการปฏิบัติตามวิธีการบริหารความเสี่ยง ระหว่างการปฏิบัติงาน หรืออาจเรียกว่าการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง หรือการประเมินผลแบบต่อเนื่อง

การประเมินผลเป็นรายครั้ง หมายถึง การประเมินผลที่มีวัตถุประสงค์มุ่งเน้นไปที่ประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งที่กำหนด โดยมีขอบเขตในช่วงการประเมินขึ้นอยู่กับประสิทธิผล การติดตามผลอย่างต่อเนื่องเป็นหลัก

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลและถูกจัดให้อยู่ในรูปที่มีความหมายและเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน

การสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอก ซึ่งอาจใช้คนหรือใช้สื่อในการติดต่อสื่อสารก็ได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบหรือก่อให้เกิดความเสียหายหรือทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Target) ที่องค์กรกำหนดไว้ทั้งทางตรงและทางอ้อมนั้นสามารถแบ่งความเสี่ยงออกได้เป็น ๓ ลักษณะที่สำคัญ คือ



๑. ลักษณะความเสี่ยงที่เป็นอันตราย (Hazard)

- การปฏิบัติงานที่ล่าช้ากว่าข้อกำหนดของระบบงาน/เป้าหมาย
- การปฏิบัติงานผิดพลาด
- การเกิดอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน

๒. ลักษณะความเสี่ยงที่เป็นความไม่แน่นอน (Uncertainty)

- ความเสียหายต่อการดำเนินงานที่ทำให้ต้นทุนดำเนินงานสูงกว่างบประมาณที่กำหนด
- ความเสียหายจากการลงทุน หรือส่วนต่างของมูลค่าหรือเงินที่ได้รับที่ไม่เป็นไป

ตามจำนวนที่คาดหวังไว้ว่าจะได้รับการลงทุนหรือการดำเนินธุรกรรมด้านการเงิน เป็นต้น

๓. ลักษณะความเสี่ยงที่ทำให้เสียโอกาส (Opportunity)

- ความเสียหายต่อการดำเนินงานที่ไม่สามารถคำนวณมูลค่าเป็นตัวเงินได้ เช่น

ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ ความสูญเสีย ค่าเสียโอกาสทางธุรกิจ เป็นต้น

- การขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ แรงงาน เทคโนโลยีที่จำเป็นต่อระบบงานหลักขององค์กร

## ๑.๒ ประเภทของความเสี่ยง

ความเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ด้าน ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกิจกรรมทางธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ หรือแผนงาน และนโยบายในการบริหารงาน

๒. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณ การเงิน เช่น ความผิดพลาดจากการเบิกจ่าย สภาพคล่องทางการเงิน ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน เป็นต้น

๓. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอนโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๔. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) หรือ (Event Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือ กฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือ กฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

## ๑.๓ สาเหตุของการเกิดความเสี่ยง

สาเหตุของการเกิดความเสี่ยงอาจเกิดจากปัจจัยหลัก ๒ ปัจจัย คือ

๑. ปัจจัยภายใน เช่น นโยบายของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงระบบงาน ความเชื่อถือได้ของระบบสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง การควบคุมกำกับดูแลไม่ทั่วถึง และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือ ข้อบังคับของหน่วยงาน เป็นต้น

๒. ปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือสภาพการแข่งขัน สถานะแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจ และการเมือง เป็นต้น



## ๑.๔ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Enterprise Risk Management : ERM) คือ ขบวนการที่จัดทำโดยฝ่ายบริหาร เพื่อประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นมีผลกระทบต่อองค์กรและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับยอมรับได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

กรอบการบริหารความเสี่ยงประกอบไปด้วย ๔ องค์ประกอบหลัก ดังนี้

- วัฒนธรรมองค์กร (Culture)
- โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Structure)
- กระบวนการ (Process)
- ปัจจัยพื้นฐาน (Infrastructure)

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

### แผนภาพที่ ๑ กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตลาด (Enterprise Risk Management)



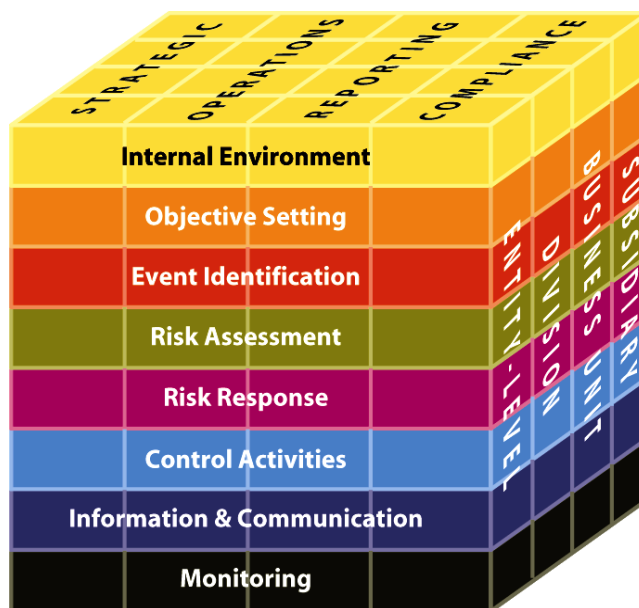




## ๑.๕ องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO สามารถแบ่งออกได้เป็น ๘ องค์ประกอบ ดังนี้

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



### ๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงองค์กร เนื่องจากเป็นตัวกำหนดโครงสร้างและวินัยในการทำงาน สภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีผลต่อวิธีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ วิธีการจัดโครงสร้างของกิจกรรมทางธุรกิจ รวมทั้งวิธีการระบุ ประเมินและจัดการกับความเสี่ยง

### ๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ ก่อนที่จะทำการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนั้น โดยวัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องกับการยอมรับในความเสี่ยง (Risk Appetite)

### ๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

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

### ๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

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

### ๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

ฝ่ายบริหารต้องเลือกวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่ประเมินได้ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ วิธีการจัดการกับความเสี่ยงประกอบด้วย การหลีกเลี่ยง การยอมรับ การลด และการกระจายความเสี่ยง



#### ๖. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

เป็นนโยบายและกระบวนการที่จะช่วยให้แน่ใจว่า วิธีจัดการความเสี่ยงที่กำหนดในขั้นตอนก่อนหน้านั้น ได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง องค์กรต้องกำหนดกิจกรรมควบคุมนั้นอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรทุกระดับชั้น และทุกงาน (All Functions)

#### ๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

ต้องมีการระบุถึงสารสนเทศที่จะเป็นทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร และมีระบบ สื่อสารไปยังบุคลากรในองค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพยังครอบคลุมถึงการสื่อสารจากระดับบนลงล่าง ระดับล่างไปสู่บน และการสื่อสารระหว่างหน่วยงานตามแนวทางของ COSO นั้น สารสนเทศมีความสำคัญและจำเป็นในทุกระดับชั้นขององค์กร เนื่องจากเราต้องใช้สารสนเทศในการระบุ ประเมิน และกำหนดวิธีจัดการกับความเสี่ยง และใช้ในด้านอื่น ๆ เพื่อดำเนินงานให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ให้ได้

#### ๘. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

มีการติดตามประเมินการบริหารความเสี่ยงแบบครบวงจร และมีการปรับแก้ตามความเหมาะสม ซึ่งการประเมินอาจทำได้โดย

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

### ๑.๖ ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินธุรกิจขององค์การตลาดนั้น มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อสร้างคุณค่าสูงสุดให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การตลาดซึ่งประกอบด้วย รัฐบาล ผู้ลงทุน คู่ค้า ตัวแทน พนักงาน และประชาชนคนไทยซึ่งเป็นผู้ใช้บริการหรือลูกค้าทุกคน

ในปัจจุบันองค์การตลาดต้องดำเนินธุรกิจภายใต้สภาวะของตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูง ทั้งจากระบบเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าตามกระแสธุรกิจและสังคม การเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ ทางการค้าต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การเข้าสู่ตลาดของคู่แข่งรายใหม่

การดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างคุณค่าดังกล่าวนี้ อาจมีผลกระทบจากความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจที่เกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกหน่วยงาน และส่งผลกระทบให้คุณค่าที่ควรจะมีแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นต้องลดลงหรือหมดไป ดังนั้น การจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงภายในองค์การตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะช่วยลดโอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยงที่สำคัญให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรหรือมีผลกระทบน้อยที่สุด

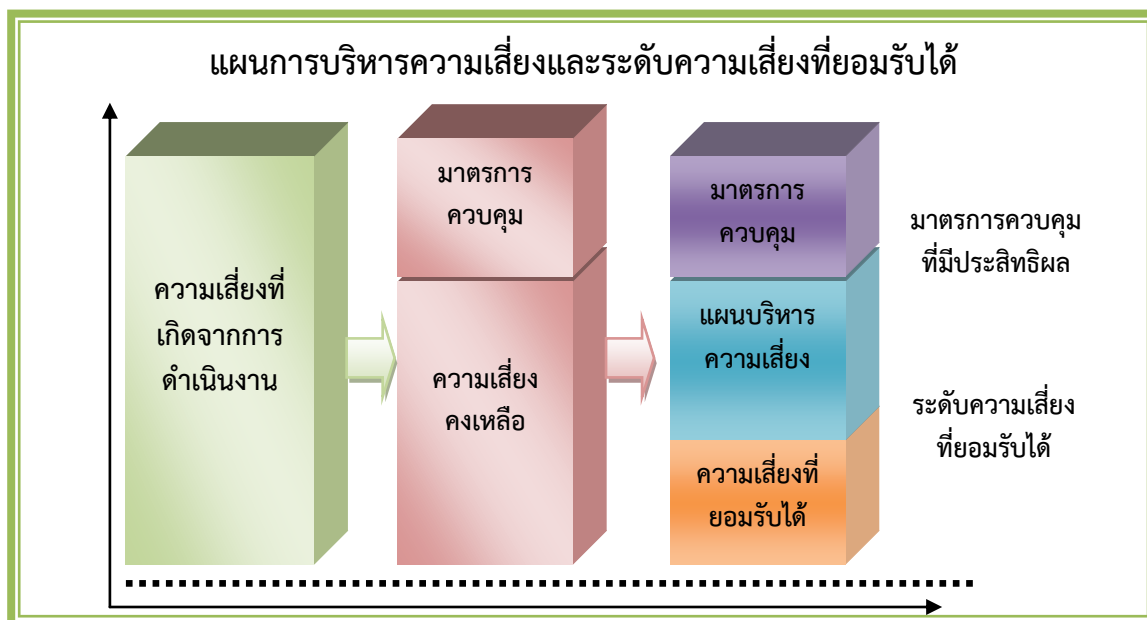
ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยง ที่องค์กรจะยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่องค์กรจะกำหนดนั้น จะระบุเป็นเป้าหมายค่าเดียว หรือระบุเป็นช่วงก็ได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าองค์กรได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ภายในเกณฑ์ที่ยอมรับได้



แผนการบริหารความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

แผนภาพที่ ๒ แผนการบริหารความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้



จากปัญหาในการดำเนินงานดังกล่าว คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์การตลาด จึงมีความเห็นว่า สมควรที่จะจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์การตลาด ขึ้นเพื่อให้ทุกส่วนงานใน องค์การตลาดสามารถใช้เป็นแหล่งศึกษา อ้างอิง และถือปฏิบัติตามอย่างเป็นรูปธรรม โดยมุ่งหวังที่จะสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นในองค์การตลาดอย่างต่อเนื่องตลอดไป



## บทที่ ๒

### ระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด

ระบบบริหารความเสี่ยง จะทำให้ทราบปัญหาล่วงหน้า และเตรียมวิธีป้องกันแก้ไขได้ ช่วยลดโอกาสสูญเสียและเพิ่มโอกาสความสำเร็จ ส่งผลให้องค์กรดำรงอยู่อย่างยั่งยืน และเติบโตอย่างต่อเนื่อง

ระบบบริหารความเสี่ยง (Risk Management System) หมายถึง กระบวนการที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ซึ่งระบบบริหารความเสี่ยงประกอบไปด้วยส่วนต่าง ๆ ดังนี้

๑. โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด
  ๒. นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตการดำเนินงาน ระยะเวลา และกิจกรรมในการดำเนินการ รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน
  ๓. กระบวนการบริหารความเสี่ยง และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
    - ๓.๑ การกำหนดวัตถุประสงค์
    - ๓.๒ การกำหนดความเสี่ยง
    - ๓.๓ การจัดทำตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI) ในระดับองค์กร
    - ๓.๔ การจัดการความเสี่ยงปัจจุบัน
    - ๓.๕ การประเมินความเสี่ยง
    - ๓.๖ การกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Responses)
    - ๓.๗ การรายงาน การติดตามผล และการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง
- ประกอบด้วย
- การจัดทำ Risk Profile และการจัดลำดับความเสี่ยง
  - การจัดทำแผนผังเมทริกซ์แสดงระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)
  - การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)
  - การรายงานการติดตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง

### โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด

#### ๒.๑ โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

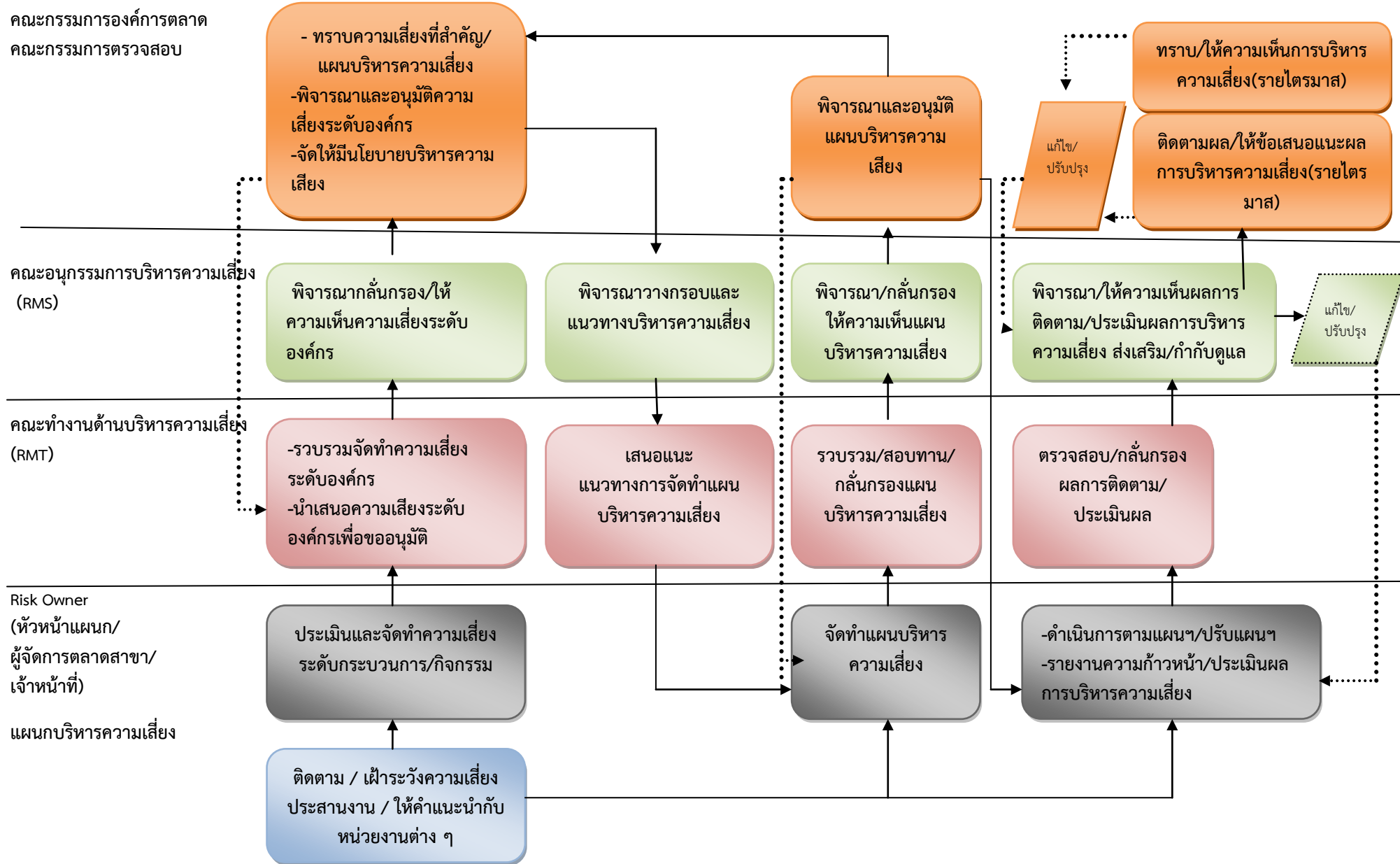
โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยง จะทำการระบุถึงหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง ระบบการติดตามงาน การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ซึ่งองค์การตลาดได้กำหนดให้มีหน่วยงานและผู้รับผิดชอบทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานด้านบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด ทั้งระดับนโยบายและระดับปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบไปด้วย

๑. โครงสร้างหน่วยงานบริหารความเสี่ยงของ องค์การตลาด
๒. ความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน
๓. แผนภาพแสดงบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานในการบริหารความเสี่ยงของ องค์การตลาด



แผนภาพที่ ๓ แสดงบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานในการบริหารความเสี่ยงของ องค์การตลาด

คณะกรรมการองค์การตลาด  
คณะกรรมการตรวจสอบ





## หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

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

### ๑. คณะกรรมการองค์การตลาด (BOD) มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร
๒. พิจารณออนุมัติระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้สำหรับองค์กร (Risk appetite & risk tolerance)
๓. ทำความเข้าใจในความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร กำหนดทิศทางหรือแนวทางในการบริหารความเสี่ยง และดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารมีเครื่องมือและกระบวนการที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว

### ๒. คณะกรรมการตรวจสอบภายใน มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร
๒. สอบทานการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการดังกล่าวยัง สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมภายในองค์กร

### ๓. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง (RMS) มีรายชื่อดังต่อไปนี้

- |                               |                               |
|-------------------------------|-------------------------------|
| ๑. นายปรีชา ภู่อำ             | ประธานอนุกรรมการ              |
| ๒. นายประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ     | อนุกรรมการ                    |
| ๓. นายสิทธิชัย หงส์ศิลาทอง    | อนุกรรมการ                    |
| ๔. นายจรศักดิ์ มหคุณวรรณ      | อนุกรรมการ                    |
| ๕. นายธีธัช สุขสะอาด          | อนุกรรมการ                    |
| ๖. นายพีรเดช มานะสาคร         | อนุกรรมการ                    |
| ๗. นางชฎาภรณ์ บำรุงแคว้น      | อนุกรรมการ                    |
| ๘. นางสาวปาริชาติ เยพิทักษ์   | อนุกรรมการและเลขานุการ        |
| ๙. นายพิสิทธิ์ สิทธิพัฒน์พงศ์ | อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |



#### ๔. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง (RMS) มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร
๒. แนะนำและอนุมัติกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย นโยบายการบริหารความเสี่ยง โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง
๓. รายงานความเสี่ยงที่สำคัญต่อคณะกรรมการองค์การตลาดเพื่อพิจารณา

#### ๕. ผู้อำนวยการองค์การตลาด มีหน้าที่ดังนี้

๑. สนับสนุน ส่งเสริมการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในให้เป็นกระบวนการที่ ต่อเนื่อง และเป็นวัฒนธรรมในองค์การตลาด
๒. รายงานความเสี่ยงที่สำคัญต่อคณะกรรมการองค์การตลาดเพื่อพิจารณา
๓. ติดตามและให้ข้อสังเกตในการบริหารความเสี่ยง ขององค์การตลาด
๔. เพื่อสร้างความตระหนักถึงความสำคัญแก่เจ้าหน้าที่ทั่วทั้งองค์การตลาด

#### ๖. รองผู้อำนวยการองค์การตลาด มีหน้าที่ดังนี้

๑. วางแนวทางและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของ องค์การพร้อมกับมอบหมายผู้รับผิดชอบดำเนินการ
๒. สนับสนุน ส่งเสริมดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ขององค์การตลาดให้มีความเชื่อมโยงและบูรณาการทั่วทั้งองค์การ
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)

รายชื่อดังต่อไปนี้

- |                                |                          |
|--------------------------------|--------------------------|
| ๑. นายทนงศักดิ์ โฝกรุด         | ประธานคณะทำงาน           |
| ๒. ดร.ธีรชัย สุขสะอาด          | ที่ปรึกษา                |
| ๓. นายพีรเดช มานะสาคร          | คณะทำงาน                 |
| ๔. นางสาวปาริชาติ เยพิทักษ์    | คณะทำงาน                 |
| ๕. นายพิสิทธิ์ สิทธิพัฒน์พงศ์  | คณะทำงานเลขานุการ        |
| ๖. นายศุภกฤต ศักดิ์สัจจาภิรมย์ | คณะทำงานผู้ช่วยเลขานุการ |



**๙. คณะทำงานด้านการพัฒนากระบวนการภายใน และบริหารความเสี่ยง (RMT)**  
มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. ศึกษา ติดตาม รวบรวมข้อมูล ปัญหาอุปสรรค และวิเคราะห์สาเหตุความเสี่ยงเบื้องต้น ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งระบบการบริหารความเสี่ยง
๒. เสนอแนะแนวทางปรับปรุงแก้ไขปัญหาอุปสรรค จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และเสนอร่างบทวิเคราะห์ต่อ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง
๓. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ทุกไตรมาส หรือตามที่ได้รับมอบหมาย
๔. สนับสนุน ส่งเสริมการบริหารความเสี่ยง ให้เป็นกระบวนการที่ ต่อเนื่อง และเป็นวัฒนธรรมในองค์การตลาด
๕. รายงานความเสี่ยงที่สำคัญต่อคณะกรรมการองค์การตลาดเพื่อพิจารณา

**๑๐. แผนบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่ดังนี้**

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

**๑๑. เจ้าหน้าที่บริหารความเสี่ยง มีหน้าที่ดังนี้**

๑. ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร
๒. ประสานงานในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง และรายงานต่อผู้อำนวยการตามสายงานที่ตนรับผิดชอบ
๓. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยงระดับสายงานที่สำคัญ รวมถึงติดตามความคืบหน้าของแผนปฏิบัติการความเสี่ยง เพื่อนำส่งให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยง

**๑๒. ฝ่ายตรวจสอบภายใน มีหน้าที่ดังนี้**

๑. ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร
๒. ทำให้ความมั่นใจว่าการควบคุมภายในที่เหมาะสมต่อการจัดการความเสี่ยง และการควบคุมเหล่านั้นได้รับการปฏิบัติตามทั่วทั้งองค์กร
๓. ทำให้มั่นใจว่าได้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสม และมีการปฏิบัติตามทั่วทั้งองค์กร
๔. สอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานการบริหารความเสี่ยง
๕. สื่อสารกับหน่วยงานการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยง และดำเนินการตรวจสอบภายในตามแนวความเสี่ยง (Risk based Auditing)



## ๒.๒.การบริหารความเสี่ยงแบ่งแยกตามลักษณะของงาน

การบริหารความเสี่ยงแบ่งแยกตามลักษณะของงาน แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ได้แก่

### ๑. การบริหารความเสี่ยงในงานประจำ

การบริหารความเสี่ยงในงานประจำ แบ่งออกเป็น ๒ ระดับ คือ

- **ระดับองค์กร** ซึ่งจะทำการบริหารความเสี่ยงตามแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงแบบบูรณาการและมีความสอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

- **ระดับหน่วยงาน** ซึ่งจะทำการบริหารความเสี่ยงตามพันธกิจของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ยังนำมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมจากแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรมากระจายลงสู่แผนการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานด้วย รวมถึงการนำความเสี่ยง และมาตรการจัดการความเสี่ยงจากการบริหารความเสี่ยงในปีก่อนมารวมทบทวนในแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานของปัจจุบันด้วย

**การบริหารความเสี่ยงในงานประจำ มีการดำเนินงานดังนี้**

๑. ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานประจำในแต่ละกิจกรรมของแต่ละส่วนงาน จะต้องดำเนินการบ่งชี้ และกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงในงานประจำที่ได้รับมอบหมายในทันทีที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงานนั้น ๆ

๒. กรณีที่งานดังกล่าวมีการกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยงไว้แล้ว ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่จะต้องทำการทบทวนความเพียงพอของระบบบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ตามระบบงานเดิมที่วางไว้แล้วในทันที

๓. ผู้ที่ได้รับมอบหมายตามข้อ ๑ จะต้องรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไป ๑ ระดับโดยเร็วที่สุด

๔. กรณีที่พบว่าปัจจัยเสี่ยงมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม หรือพบว่ามีผลกระทบจากความเสียหายหรือมีความเสียหายเกิดขึ้นในงานที่รับผิดชอบแล้ว ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงานนั้น ต้องเร่งดำเนินการทบทวนความเพียงพอและความเหมาะสมของมาตรการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่เดิม แล้วรายงานเสนอความเห็นหรือมาตรการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมต่อผู้บังคับบัญชา ตามข้อ ๓ โดยเร็วที่สุด

### ๒. การบริหารความเสี่ยงในแผนงาน/โครงการใหม่

การบริหารความเสี่ยงในแผนงาน/โครงการใหม่ มีการดำเนินงานดังนี้

๑. หน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนงาน/โครงการใหม่ จะต้องพิจารณาประเมินความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการใหม่ด้วยแบบประเมินความเสี่ยง และการควบคุมภายในแล้วจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงหรือแผนสำรองฉุกเฉินสำหรับใช้เป็นมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีในแผนงาน/โครงการใหม่ให้คงเหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยจัดทำเป็นแผนย่อยควบคู่ไปกับแผนงาน/โครงการใหม่ เพื่อให้ผู้มีอำนาจอนุมัติสามารถใช้แผนย่อยของการบริหารความเสี่ยงเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาอนุมัติแผนงาน/โครงการใหม่ต่อไป



๒. หน่วยงานเจ้าของแผนงาน/โครงการต้องจัดส่งสำเนาแผนงาน/โครงการใหม่และแผนย่อยการบริหารความเสี่ยงหรือแผนสำรองฉุกเฉินของแผนหลัก เสนอให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (ผ่านแผนกบริหารความเสี่ยง) พิจารณาให้ความเห็นในระยะเวลาเดียวกับการนำเสนอแผนงานหลักด้วย

๓. ผู้มีอำนาจอนุมัติแผนงานหลักควรใช้ข้อมูลในแบบประเมินความเสี่ยงฯ และแผนย่อยเพื่อการบริหารความเสี่ยงที่หน่วยงานเจ้าของแผนงานหลักนำเสนอมาในคราวเดียวกันเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาอนุมัติแผนงานหลัก และควรนำไปใช้ประกอบการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานหลักเพื่อแก้ไขปัญหากรณีวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการ หรือผลการดำเนินงานได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงที่ระบุไว้และเพื่อกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป

๔. หน่วยงานเจ้าของแผนงาน/โครงการต้องส่งสำเนารายงานผลการดำเนินแผนงาน/โครงการ และการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องให้แผนกบริหารความเสี่ยงทราบ เพื่อนำมาสรุปผลเสนอคณะทำงานบริหารความเสี่ยง คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการองค์การตลาดต่อไป

## ๒.๓ นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตการดำเนินงาน ระยะเวลา และกิจกรรมในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

ประกาศองค์การตลาด  
เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยง

ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด ครั้งที่ ๒/๒๕๕๔ เมื่อวันที่จันทร์ที่ ๑๕ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ ได้เห็นชอบนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้องค์การตลาดมีระบบการบริหารความเสี่ยงแบบครอบคลุมทั้งองค์กร ซึ่งนอกจากจะทำให้ทราบจุดเสี่ยงสำคัญที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือผลสำเร็จของการดำเนินงาน และเพิ่มคุณค่าให้กับองค์การตลาดแล้ว ยังเป็นกลไกในการสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่อาจจะเกิดขึ้น โดยจะให้ความสำคัญต่อการบ่งชี้ความเสี่ยงที่สำคัญ ที่อาจจะมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์การตลาด

องค์การตลาด มุ่งหวังที่จะให้เจ้าหน้าที่ทุกตระหนักรับรู้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมองค์กร ที่ได้รับความใส่ใจตลอดเวลาแทนการเลือกปฏิบัติเป็นครั้งคราว เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคนเข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญ การจัดการความเสี่ยง และกลไกในการตรวจตราความเสี่ยง นั้น ๆ

องค์การตลาด ตระหนักดีว่าการบริหารความเสี่ยง ที่ได้ผลจะต้องได้รับการสนับสนุน จากผู้บริหารระดับสูง จึงจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย คณะกรรมการองค์การตลาด ผู้บริหารระดับสูงขององค์การตลาด เพื่อให้มีการนำการบริหารความเสี่ยงเข้าใช้งานทั่วทั้งองค์กร ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงชุดนี้มีพันธกิจที่จะต้องผลักดันให้มีการนำการบริหารความเสี่ยงเข้าใช้งานในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน รวมทั้งเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น ทั้งนี้ จะมีการปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงให้ทันสมัยตลอดเวลา และจะมีการสื่อสารข้อมูลทั้งหมด ให้เจ้าหน้าที่ได้รับทราบเพื่อจะได้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ดังนั้น องค์การตลาดจึงกำหนดปัจจัยเสี่ยง ประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๔ ดังต่อไปนี้

๑. การยุบเลิกกิจการขององค์การตลาด
๒. ความเสี่ยงในการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินไม่เต็มประสิทธิภาพ
๓. การดำเนินโครงการไม่เป็นไปตามแผน
๔. ความเสี่ยงในการที่ตัวแทนเลขาธิการสินค้าผ่านองค์การตลาด

นโยบายการบริหารความเสี่ยง จึงมีจุดมุ่งหมายให้เป็นการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงและเน้นการสร้างวัฒนธรรมตระหนักปลูกฝังให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมขององค์การตลาด ตลอดจนเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์การตลาด ด้วย.

ประกาศ ณ วันที่ ๑๘ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๔

(ดร.ธีรช สุขสะอาด)

ผู้อำนวยการองค์การตลาด



### วัตถุประสงค์

๑. เพื่อลดโอกาส และผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นที่จะทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และภารกิจขององค์การตลาด
๒. เพื่อให้มีแผนในการจัดการความเสี่ยง หรือรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
๓. เพื่อให้องค์การตลาดมีระบบบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับการพิจารณาผลตอบแทน และ/หรือ ระบบความดีความชอบของหน่วยงาน ที่นำระบบบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสร้างมูลค่าเพิ่ม

### ขอบเขตของการดำเนินงาน ปี ๒๕๕๔

๑. การจัดอบรมให้ความรู้และชี้แจงรูปแบบแนวทางการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ
๒. การอบรมให้ความรู้กับบุคลากรขององค์การตลาดเพื่อให้มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและชี้แจงรูปแบบแนวทางการบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากร และผู้บริหารก่อนที่จะดำเนินการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ
๓. การจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร  
โดยให้มีความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรตามที่ระบุไว้ในแผนวิสาหกิจขององค์การตลาดและมีความสอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์การตลาด
๔. การจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงในระดับแผนก/สำนักงานสาขา ทั้งหมดโดยมีความเชื่อมโยงกับบทบาทหน้าที่ตามแผนวิสาหกิจ และภารกิจหลัก (Mission)

### โดยมีองค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- การยืนยันเป้าหมายของแผนงานหลักตามแผนวิสาหกิจ และยืนยันสถานะของการดำเนินงานตามเป้าหมาย หากเป้าหมายโดยยังไม่บรรลุผล ให้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง ส่วนโครงการใดที่บรรลุเป้าหมายแล้ว ให้พิจารณาว่าจะมีเป้าหมายรอง หรือเป้าหมายเพิ่มเติมหรือไม่ และดำเนินการกำหนดตัววัดประสิทธิผลในแต่ละกระบวนการปฏิบัติงานสำหรับระดับกลุ่มภารกิจ
- กำหนดความเสี่ยงตามเป้าหมายในแต่ละข้อ ที่มีสาเหตุมาจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอก รวมทั้งจำแนกประเภทของความเสี่ยง ตามรูปแบบ S O F C ( Strategic-Operational-Financial-Compliance)
- จัดทำตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI) ในความเสี่ยงแต่ละข้อ เพื่อใช้เป็นระบบเตือนภัยในอนาคต
- การประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาโอกาส (likelihood) ที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยง และประเมินระดับความรุนแรง และมูลค่าความเสียหาย (impact) เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิด และผลกระทบของความเสี่ยง รวมทั้งการนำผลประเมินที่ได้มาจัดทำแผนผังเมทริกซ์แสดงระดับความเสี่ยง (Risk Matrix) เพื่อจัดกลุ่มความเสี่ยงตามโอกาส และผลกระทบที่เกิดขึ้น และแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) เพื่อแสดงความเชื่อมโยงของความเสี่ยงในระดับองค์กรตามแต่ละประเภทความเสี่ยง S-O-F-C
- การกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Responses) รวมถึงกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน
- ดำเนินการรายงาน ตรวจสอบติดตาม และประเมินการบริหารความเสี่ยง



๕. การเชื่อมโยงและบูรณาการความเสี่ยงกับการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดีโดยเกิดความเชื่อมโยงในการติดตามดูแลเพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้

๖. การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับการพิจารณาผลตอบแทน และ/หรือระบบความดีความชอบของหน่วยงาน นำระบบบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผล และสร้างมูลค่าเพิ่ม

## ๒.๔ การจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีความเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจขององค์การตลาด

การจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดีตามแนวปฏิบัตินั้น การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงจึงต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจขององค์กรด้วย ดังนั้นที่ปรึกษาจึงได้ร่วมประสานงาน (Facilitate) กับคณะทำงานบริหารความเสี่ยงในการกำหนดแนวทางและกลยุทธ์ขององค์กร และจัดทำกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำไปปรับปรุงแผนปฏิบัติงานให้สามารถนำไปใช้ได้จริง ดังผลสรุปต่อไปนี้ คือ

### แผนวิสาหกิจขององค์การตลาด

ในการนำการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติเพื่อให้เห็นผลอย่างสมบูรณ์เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนและเป็นแนวทางเดียวกันทั้งองค์กรนั้น องค์กรจำเป็นต้องตั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย ซึ่งจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยงในปี พ.ศ. ๒๕๕๕ นี้ องค์การตลาดได้วางกรอบแนวคิดเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จดังนี้ คือ

#### ๑. วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นองค์กรมุ่งเน้นการบริหารจัดการ พัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ส่งเสริมตลาดการค้าผลิตผลทางการเกษตรและผลิตภัณฑ์สุขภาพ”

#### ๒. พันธกิจ (Mission)

๑. ส่งเสริมให้ตลาดสาขาขององค์การตลาดให้เป็น "ศูนย์รวมและกระจายสินค้า" ผลิตผลทางการเกษตร และผลิตภัณฑ์ชุมชน

๒. รักษาและขยายฐานตลาด การจำหน่ายข้าวสารและอาหารดิบเพิ่มขึ้น

๓. บริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

๔. พัฒนาทรัพย์สิน และขยายฐานธุรกิจอื่นๆ ร่วมกับหน่วยงานภาคีเครือข่าย

โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ ๕ ด้าน (Strategies) ที่สอดคล้องกับแผนที่กลยุทธ์ขององค์การตลาด (Strategy Map of the Market Organization, Ministry of Interior)

๑. มิติการเรียนรู้และพัฒนา

๒. มิติด้านกระบวนการภายใน

๓. มิติด้านเครือข่าย

๔. มิติด้านลูกค้า

๕. มิติด้านการเงิน

### ๓. วัตถุประสงค์ (Objective)

๑. จัดสร้างตลาดสาธารณะให้เพียงพอแก่ความต้องการ
๒. ปรับปรุงตลาดสาธารณะที่มีอยู่แล้วให้ถูกสุขลักษณะและทันสมัย
๓. ส่งเสริมตลาดเอกชน
๔. จัดและส่งเสริมการผลิตโคกภณท์ให้พอแก่ความต้องการของตลาด
๕. จัดการขนส่งโคกภณท์ไปสู่ตลาดให้เป็นไปโดยสะดวก
๖. จัดดำเนินการ ควบคุมและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับตลาดขององค์การ

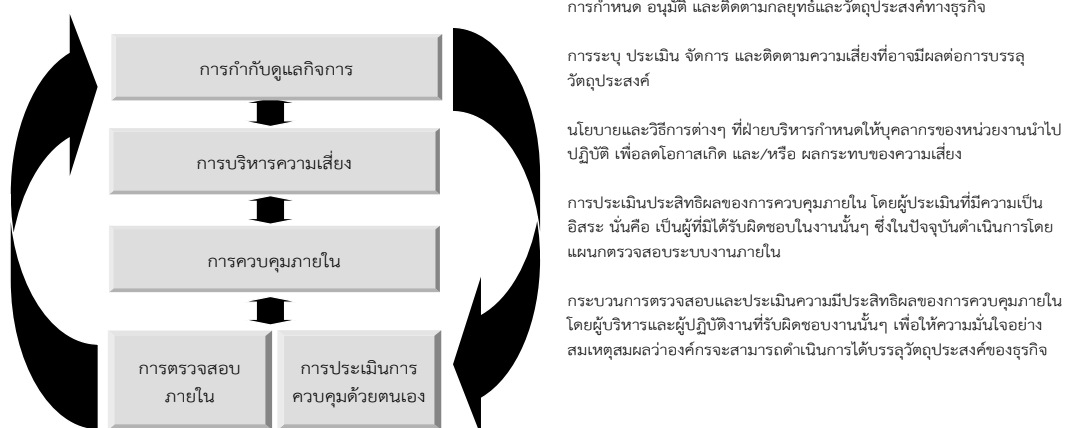
ให้องค์การมีอำนาจดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ในมาตรา ๖ และอำนาจเช่นว่านี้ให้รวมถึง

- (๑) สร้าง ซื้อ จัดหา ยืม ให้ยืม เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ถือกรรมสิทธิ์ ครอบครอง หรือ ดำเนินงานเกี่ยวกับเครื่องใช้บริการ หรือทรัพย์สินใดๆ อันเกี่ยวกับตลาด
- (๒) กู้ยืมเงิน หรือให้กู้ยืมเงิน โดยมีหลักประกันด้วยบุคคล หรือด้วยทรัพย์สิน หรือรับทรัพย์สินที่มีผู้ อุทิศให้เพื่อสร้างตลาดและปรับปรุงตลาด การกู้ยืมเงินถ้าเป็นจำนวนเงินเกินสามล้านบาทต้องได้รับอนุญาตจาก คณะรัฐมนตรีก่อน
- (๓) ทำการค้าและขนส่งสินค้า
- (๔) ออกเงินลงทุนหรือเข้าเป็นหุ้นส่วนในห้างหุ้นส่วน หรือถือหุ้นในบริษัทจำกัด เพื่อจัดตั้งหรือ ดำเนินการตลาด
- (๕) วางระเบียบในการจัดตลาดขององค์การ
- (๖) กระทำการอื่นใดเพื่อส่งเสริมตลาดและการผลิตโคกภณท์ให้พอแก่ความต้องการของตลาด

### การเชื่อมโยงของการกำกับดูแลกิจการ

#### แผนภาพที่ ๔ การเชื่อมโยงของการกำกับดูแลกิจการ

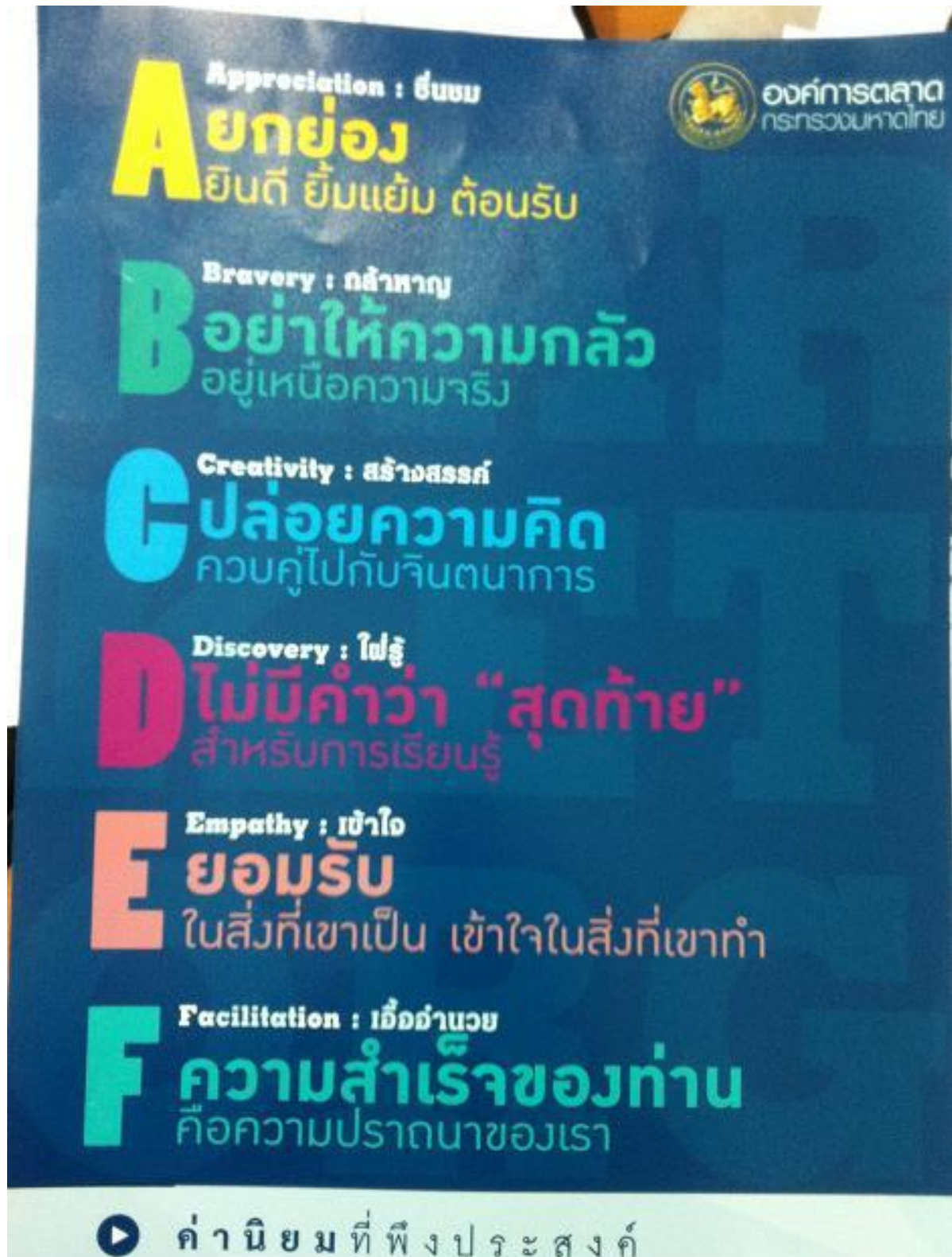
ความเชื่อมโยงของการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การ ตรวจสอบภายใน และการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง





ค่านิยมที่พึงประสงค์

แผนภาพที่ ๕ ค่านิยมที่พึงประสงค์ขององค์การตลาด





## ๒.๕ แผนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของ องค์การตลาดปีงบประมาณ ๒๕๕๔

### แผนปฏิบัติงาน ปีงบประมาณ ๒๕๕๔

#### ยุทธศาสตร์ด้าน...การเรียนรู้และพัฒนาองค์กร...

๑. ชื่อแผนงานโครงการ : แผนจัดทำ Key Risk Indicator ในระดับองค์กร..... ๓. สนับสนุนกลยุทธ์....การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง...
๒. วัตถุประสงค์ : เพื่อให้องค์การตลาด มีระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดีในทุกหน่วยงาน.. ๔. ระยะเวลาดำเนินการ....ปี ๒๕๕๔...

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	จัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง													ตัวชี้วัด :  ระยะเวลาคู่มือแล้วเสร็จ  เป้าหมาย :  พฤษภาคม ๒๕๕๔	หลัก : แผนกบริหาร ความเสี่ยง  สนับสนุน : คณะกรรมการด้าน บริหารความเสี่ยง		
๒	ประชุมคณะทำงานฯ เพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำ KPI																
๓	จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๕๔																
๔	จัดฝึกอบรมผู้บริหาร เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในการนำ KPI มาใช้บริหารความเสี่ยง																
๕	ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และทบทวนแผนกเพื่อกำหนดใช้ในปัดต่อไป																
๖	รายงานผลต่อคณะกรรมการองค์การตลาด.																





## ๒.๖.ปัจจัยความเสี่ยงของหน่วยงานย่อยประจำปี ๒๕๕๔

คู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์การตลาด ๒๕๕๔

25

ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบ ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	โอกาส	ผลกระทบ/ความรุนแรง	ค่าระดับความเสี่ยง
แสดงปัจจัยความเสี่ยงและค่าระดับความเสี่ยงของแผนงานธุรการ					
A1 เอกสารเกิดการสูญหาย	Operation	ไม่มีหลักฐานและข้อมูลในการค้นหาเพื่อใช้ในการอ้างอิง	2	3	6
A2 การได้ข้อมูลจากหน่วยงานอื่นไม่ถูกต้องตรงกับความเป็นจริง	Operation	การนำข้อมูลไปใช้ในการนำเสนอมีความคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง	1	3	3
A3 เอกสารไม่ถูกต้องตามระเบียบ	Operation	ได้รับการทวงติงและตั้งข้อสังเกตจากเจ้าหน้าที่ของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินว่าไม่ตรงตามระเบียบ	3	3	9
A4 จัดเก็บรายได้ผลประโยชน์ไม่ตรงตามเป้าหมาย	Operation	รายได้ในภาพรวมขององค์การตลาดลดลง	2	3	6
A5 บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีทักษะไม่ตรงกับสายงาน	Strategic	การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ เกิดความผิดพลาดบ่อยครั้งทำให้ถูกร้องเรียนการปฏิบัติหน้าที่	3	2	6
แสดงปัจจัยความเสี่ยงและค่าระดับความเสี่ยงของแผนงานส่งเสริมการผลิตและขนส่ง					
B1 การจัดทำเอกสารประกวดราคาผิดพลาด	Operation	ทำให้ถูกตัดสิทธิ์การเข้าร่วมประกวดราคา	3	5	15
B2 การไม่ชนะการประกวดราคา	Compliance	รายได้ในภาพรวมขององค์การตลาดลดลง ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	5	15
B3 การเบิกจ่ายเงินชำระค่าเช่าสาธารณูปโภคผิดพลาด	Operation	การขาดความน่าเชื่อถือกับคู่ค้า และส่งผลกระทบต่อการบินที่กฤษฎีกา	2	1	2
B4 มีการจัดส่งภาษีมูลค่าเพิ่มไม่ทันเวลา	Operation	การสูญเสียค่าธรรมเนียมค่าปรับในการยื่นภาษีมูลค่าเพิ่มล่าช้า	5	2	10
B5 ข้อมูลระบบ GFMIS ผิดพลาด	Operation	การเบิกจ่ายเงินของหน่วยงานล่าช้า	3	2	6
แสดงปัจจัยความเสี่ยงและค่าระดับความเสี่ยงของแผนงานและโครงการ					
C1 ความไม่ครบถ้วนและชัดเจนของนโยบายคณะกรรมการและกระทรวง	Strategic	การกำหนดบทบาทและทิศทางของแผนวิสาหกิจหรือโครงการไม่ตรงตามเป้าหมาย ไม่ครบถ้วนและไม่สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงและคณะกรรมการ	3	5	15
C2 ไม่มีทักษะความรู้ความสามารถในการจัดทำแผนวิสาหกิจหรือโครงการ	Strategic	การจัดทำแผนตลอดจนการดำเนินงานตามแผนไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ทำให้สูญเสียงบประมาณและเวลา	3	5	15
C3 ผู้รับผิดชอบงานมีความสับสนในขั้นตอนของการปฏิบัติงานตามภารกิจ	Operation	การไม่ประสบผลสำเร็จและความล่าช้าของงาน	3	3	9
C4 ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติ ในปฏิบัติตามประกาศหรือข้อบังคับใช้	Operation	การบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของงาน	3	3	9
C5 โครงการหรือกิจกรรมไม่สอดคล้องกับนโยบาย สภาพความเป็นจริงและงบประมาณ	Strategic	การดำเนินงานไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และการกิจของหน่วยงาน หรือ ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ	3	3	9
C6 บุคลากรไม่มีทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล การประเมิน จุดคุ้มทุน ของการลงทุน	Strategic	โครงการไม่ประสบผลสำเร็จหรือเกิดการสูญเสียทรัพยากรในการดำเนินงาน	3	5	15
C7 เอกสารค่าของประมาณประจำปีไม่ครบถ้วน	Operation	การสูญเสียเวลา ทรัพยากร ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน	2	3	6
C8 แผนงานปฏิบัติไม่ชัดเจน ครอบคลุม และสอดคล้องกับนโยบายหลัก	Strategic	การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ไม่ตรงตามบทบาทหรือภารกิจ ไม่มีกรอบและทิศทางในการปฏิบัติงานของผู้ที่เกี่ยวข้อง	2	3	6
C9 ไม่ระบุผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนของปฏิบัติงานประจำปี	Operation	การดำเนินงานไม่เป็นไปตามกรอบ ขั้นตอน แผนงาน โครงการ หรือระบบงาน ไม่มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน อาจเกิดการเกี่ยงกัน	2	3	6
C10 การดำเนินงานไม่เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ ทั้งการติดตามและประเมินผลโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ	Operation	ความล่าช้า สูญเสียโอกาสทางธุรกิจและรายได้	2	4	8
C11 อัตราค่าจ้างไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน	Operation	การปฏิบัติงานไม่แล้วเสร็จทันกำหนด ตลอดจนทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	4	3	12
แสดงปัจจัยความเสี่ยงและค่าระดับความเสี่ยงของแผนงานบัญชีและระบบ					
D1 ภาษีสูญหายได้รับอาชญากรรมซ้ำและผิดกฎหมาย	Compliance	การลงรายการบัญชีล่าช้า	4	3	12
D2 งบต้นทุนบัญชีผิด	Financial	ความเสียหายทางด้านภาษีอากร	3	4	12
D3 งบประมาณไม่สมเหตุสมผล	Financial	งบประมาณที่ตั้งไว้ไม่เป็นไปตามสำนักงานกำหนด	3	3	9
D4 ไม่สนใจข้อมูลประเมินผลปฏิบัติงานของ สคร.	Financial	โดนตัดคะแนนประเมินการบริหารงานของ สคร.	5	5	25
D5 ข้อมูลการดำเนินงานไม่ครบถ้วน	Financial	ไม่มีข้อมูลจัดทำรายงานทางการเงินทันกำหนด ทำให้ระยะเวลาจัดทำน้อยไป	4	5	20
D6 รายละเอียดการเงินไม่ครบ และผิดพลาด	Financial	ข้อมูลไม่น่าเชื่อถือ ไม่สามารถจัดทำรายงานได้ถูกต้อง	3	4	12
D7 เกิดปัญหาในขั้นตอนการจ่ายเงินให้ตัวแทน ค่าเช่า	Financial	การชำระเงินไม่เป็นไปตามกำหนด ค่าเช่า	5	3	15
แสดงปัจจัยความเสี่ยงและค่าระดับความเสี่ยงของแผนงานตรวจสอบภายใน					
E1 ขาดความรู้ที่มีที่งานหน่วยตรวจสอบที่ได้รับข้อมูลหรืออาชญากรรม	Operation	ทำให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด	3	3	9
E2 ผู้ตรวจสอบขาดทักษะและประสบการณ์ที่หลากหลายในงาน	Operation	ทำให้การปฏิบัติงานยังไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด	3	3	9



ตรวจสอบ					
E3 บุคลากรไม่เพียงพอ	Operation	ทำให้การปฏิบัติงานยังไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์เท่าที่ควร	3	3	9
E4 กลยุทธ์ทางด้านการเงินไม่สอดคล้องกับหัวข้อ สื่อที่จะตลาด	Operation	ทำให้การปฏิบัติงานยังไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์เท่าที่ควร	3	3	9
E5 ผู้ตรวจสอบยังจัดทำรายงานผลการ ตรวจสอบไม่ชัดเจนเท่าที่ควร	Operation	ทำให้หน่วยรับตรวจแก้ไขและปรับปรุงข้อผิดพลาด ไม่ตรงประเด็น	3	3	9
แสดงปัจจัยความเสี่ยงและค่าระดับความเสี่ยงของตลาดสาขาปากคลองตลาด					
F1 พื้นที่เช่าไม่มีผู้เช่า	Compliance	ขาดรายได้ตามเป้าหมาย	4	2	8
F3 ระบบบัญชีไม่ได้มาตรฐาน	Financial	การบริหารงานล่าช้า การตัดสินใจผิดพลาด	5	1	5
F4 ตลาดไม่ได้เกณฑ์มาตรฐาน	Strategic	ความสามารถในการแข่งขันลดลง ไม่สร้างความประทับใจต่อผู้ซื้อ และไม่ถูกสุขลักษณะตลาด	5	2	10
F5 การเก็บค่าเช่าล่าช้า	Operation	เสียผลประโยชน์ ค่าใช้จ่ายและเสียเวลาในการติดตาม เกิดความ	5	4	20
F6 ต่ออายุสัญญาเช่าล่าช้า ขาดความ	Operation	เสียผลประโยชน์ ขาดข้อมูลในการบริหารจัดการแผนเช่า	5	3	15
F7 บุคลากรขาดความรู้ความสามารถ	Operation	งานล่าช้า ปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมาย ผลกระทบถึงผลประโยชน์	3	2	6
F8 ทรัพย์สินไม่พร้อมใช้งาน ขาดงบประมาณในการ ซ่อมบำรุงรักษา	Operation	ความปลอดภัยของผู้เช่าและผู้ซื้อสินค้าในตลาด	3	3	9
F9 ขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี ทำให้ไม่เป็นที่รู้จัก	Strategic	ไม่เป็นที่รู้จักโดยทั่วไป ทำให้ผู้ซื้อสินค้าในตลาดมีจำนวนน้อย	5	3	15
แสดงปัจจัยความเสี่ยงและค่าระดับความเสี่ยงของตลาดสาขาบางลำ					
G1 พื้นที่เช่าไม่มีผู้เช่า	Compliance	ขาดรายได้ตามเป้าหมาย	5	5	25
G2 ค่าเช่าค้างชำระ	Financial	เสียผลประโยชน์ ค่าใช้จ่ายและเสียเวลาในการติดตาม เกิดความ	3	2	6
G3 ระบบบัญชีไม่ได้มาตรฐาน	Operation	การบริหารงานล่าช้า การตัดสินใจผิดพลาด	5	1	5
G4 ตลาดไม่ได้เกณฑ์มาตรฐาน	Strategic	ความสามารถในการแข่งขันลดลง ไม่สร้างความประทับใจต่อผู้ซื้อ และไม่ถูกสุขลักษณะตลาด	3	2	6
แสดงปัจจัยความเสี่ยงและค่าระดับความเสี่ยงของตลาดสาขาลี้ซัน					
H1 พื้นที่เช่าไม่มีผู้เช่า	Compliance	ขาดรายได้ตามเป้าหมาย	5	5	25
H2 ค่าเช่าค้างชำระ	Financial	เสียผลประโยชน์ ค่าใช้จ่ายและเสียเวลาในการติดตาม เกิดความ	5	3	15
H3 ระบบบัญชีไม่ได้มาตรฐาน	Operation	การบริหารงานล่าช้า การตัดสินใจผิดพลาด	5	1	5
H4 การเก็บค่าเช่าล่าช้า	Financial	เสียผลประโยชน์ ค่าใช้จ่ายและเสียเวลาในการติดตาม เกิดความ	5	4	20
H5 ต่ออายุสัญญาเช่าล่าช้า ขาดความ	Operation	เสียผลประโยชน์ ขาดข้อมูลในการบริหารจัดการแผนเช่า	5	3	15
H6 บุคลากรขาดความรู้ความสามารถ	Operation	งานล่าช้า ปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมาย ผลกระทบถึงผลประโยชน์	3	2	6
H7 ทรัพย์สินไม่พร้อมใช้งาน ขาดงบประมาณในการ ซ่อมบำรุงรักษา	Operation	ความปลอดภัยของผู้เช่าและผู้ซื้อสินค้าในตลาด	3	3	9
H8 ขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี ทำให้ไม่เป็นที่รู้จัก	Strategic	ไม่เป็นที่รู้จักโดยทั่วไป ทำให้ผู้ซื้อสินค้าในตลาดมีจำนวนน้อย	5	3	15
แสดงปัจจัยความเสี่ยงและค่าระดับความเสี่ยงของตลาดสาขาลำพูน					
I1 พื้นที่เช่าไม่มีผู้เช่า	Compliance	ขาดรายได้ตามเป้าหมาย	5	3	15
I2 ตลาดไม่ได้เกณฑ์มาตรฐาน	Strategic	ความสามารถในการแข่งขันลดลง ไม่สร้างความประทับใจต่อผู้ซื้อ และไม่ถูกสุขลักษณะตลาด	5	2	10
I3 ผู้ประกอบการธุรกิจตลาดมีเพิ่มมากขึ้น	Compliance	ผู้เช่าลดจำนวนลดลง ลูกค้ามาซื้อสินค้าลดน้อยลง และขาดรายได้ ค่าเช่าตามเป้าหมาย	5	2	10
I4 ขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี ทำให้ไม่เป็นที่รู้จัก	Strategic	ไม่เป็นที่รู้จักโดยทั่วไป ทำให้ผู้ซื้อสินค้าในตลาดมีจำนวนน้อย	5	3	15
แสดงปัจจัยความเสี่ยงและค่าระดับความเสี่ยงของตลาดสาขานองม่วง					
J1 พื้นที่เช่าไม่มีผู้เช่า	Compliance	ขาดรายได้ตามเป้าหมาย	4	5	20
J2 ค่าเช่าค้างชำระ	Financial	เสียผลประโยชน์ ค่าใช้จ่ายและเสียเวลาในการติดตาม เกิดความ	4	3	12
J3 ระบบบัญชีไม่ได้มาตรฐาน	Operation	การบริหารงานล่าช้า การตัดสินใจผิดพลาด การจัดทำบัญชี ผิดพลาด การบันทึกบัญชีผิดพลาด	5	2	10
J4 การเก็บค่าเช่าล่าช้า	Financial	เสียผลประโยชน์ ค่าใช้จ่ายและเสียเวลาในการติดตาม เกิดความ	3	3	9
J5 บุคลากรขาดความรู้ความสามารถ	Operation	งานล่าช้า ปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมาย ผลกระทบถึงผลประโยชน์	3	2	6
J6 ทรัพย์สินไม่พร้อมใช้งาน ขาดงบประมาณในการ ซ่อมบำรุงรักษา	Operation	ความปลอดภัยของผู้เช่าและผู้ซื้อสินค้าในตลาด , การเสื่อมสภาพ ของทรัพย์สินก่อนกำหนด	5	3	15
J7 ขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี ทำให้ไม่เป็นที่รู้จัก	Strategic	ไม่เป็นที่รู้จักโดยทั่วไป ทำให้ผู้ซื้อสินค้าในตลาดมีจำนวนน้อย	5	3	15
J8 ขาดผู้บริหารที่มีประสบการณ์ด้านการ บริหารตลาด	Strategic	การพัฒนาตลาดไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์	3	5	15

## บทที่ ๓

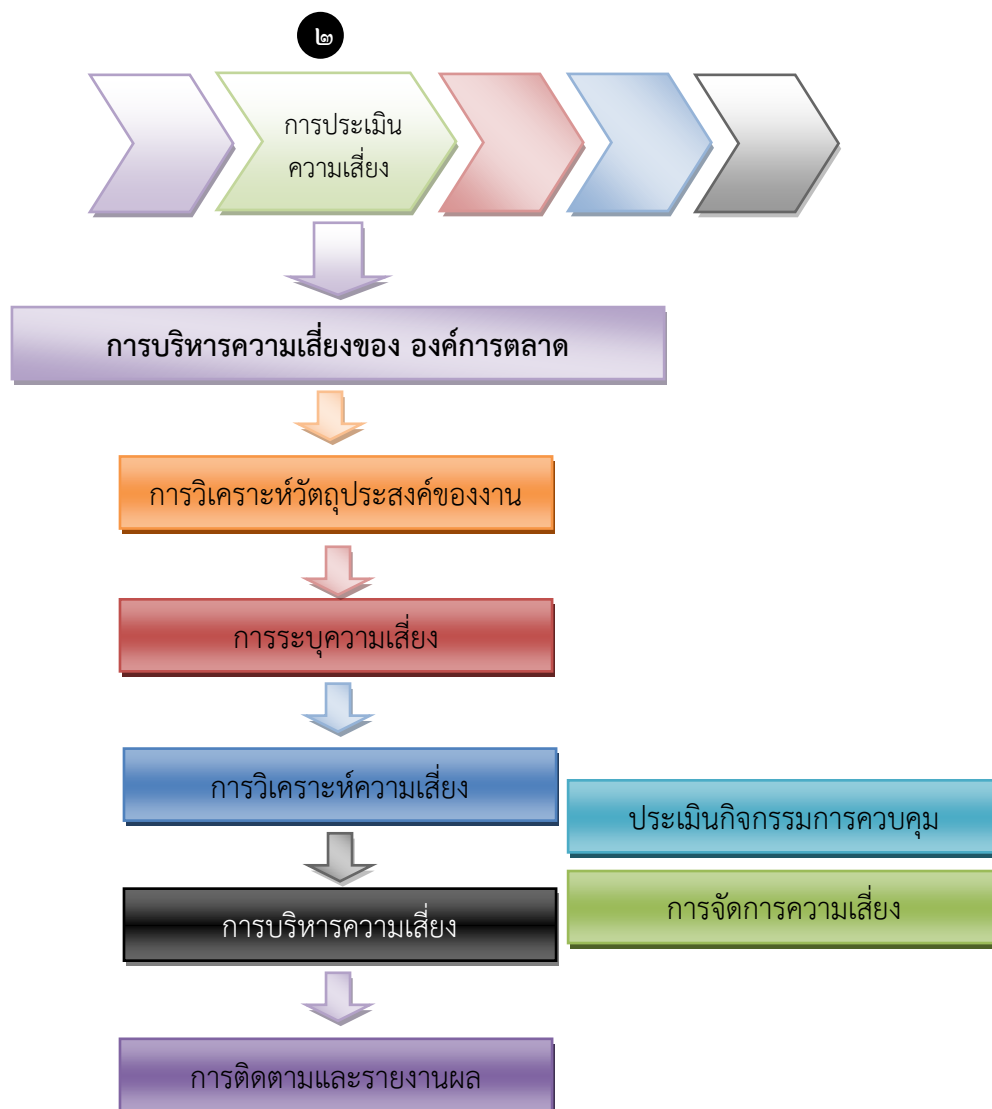
## กระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด

การบริหารความเสี่ยงนั้น เป็นองค์ประกอบหนึ่งในระบบมาตรฐานการควบคุมภายในที่ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.) กำหนดให้หน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจทุกแห่งต้องวางระบบแทรกไว้ในขั้นตอนการทำงานปกติ โดยต้องถือเป็นหลักปฏิบัติอย่างเคร่งครัดและต่อเนื่อง

ระบบมาตรฐานการควบคุมภายในที่ คตง. กำหนดไว้ประกอบด้วยองค์ประกอบ ๕ ส่วน คือ



สำหรับการบริหารความเสี่ยงของ องค์การตลาดนั้น จะนำส่วนที่ ๒ ขององค์ประกอบดังกล่าว มากำหนดเป็นขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้





### ๓.๑ การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของงาน

การบริหารความเสี่ยงต้องเริ่มจากการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของงานซึ่งเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นประการแรก โดยมีลำดับขั้นตอน ดังนี้

- ๓.๑.๑ การกำหนดภารกิจขององค์กร
- ๓.๑.๒ การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจที่กำหนดไว้
- ๓.๑.๓ การกำหนดกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร
- ๓.๑.๔ การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม

วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน ควรประกอบด้วย

- ผลลัพธ์
  - สิ่งที่หน่วยงานคาดหวังที่จะได้รับเมื่อมอบหมายให้ดำเนินงานนั้น ๆ
  - ตัวชี้วัดความสำเร็จของงานหรือผลลัพธ์
- มาตราวัดหรือตัวเทียบค่าความสำเร็จที่ชัดเจนและบอกผลได้

จากความหมายของความเสี่ยงที่ได้ทราบกันแล้วว่า หมายถึง สิ่งใดก็ตามที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของเรา ดังนั้น วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่ดี มีแนวทางการกำหนดแบบ S.M.A.R.T คือ

- มีความเฉพาะเจาะจง ทุกคนเข้าใจตรงกัน (Specific)
- สามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ (Measurable)
- สามารถทำให้บรรลุผลได้ (Attainable)
- มีความสัมพันธ์กับนโยบายหลักในระดับสูง (Realistic and Relevant)
- มีกำหนดเวลาในการทำที่ชัดเจน (Timely)

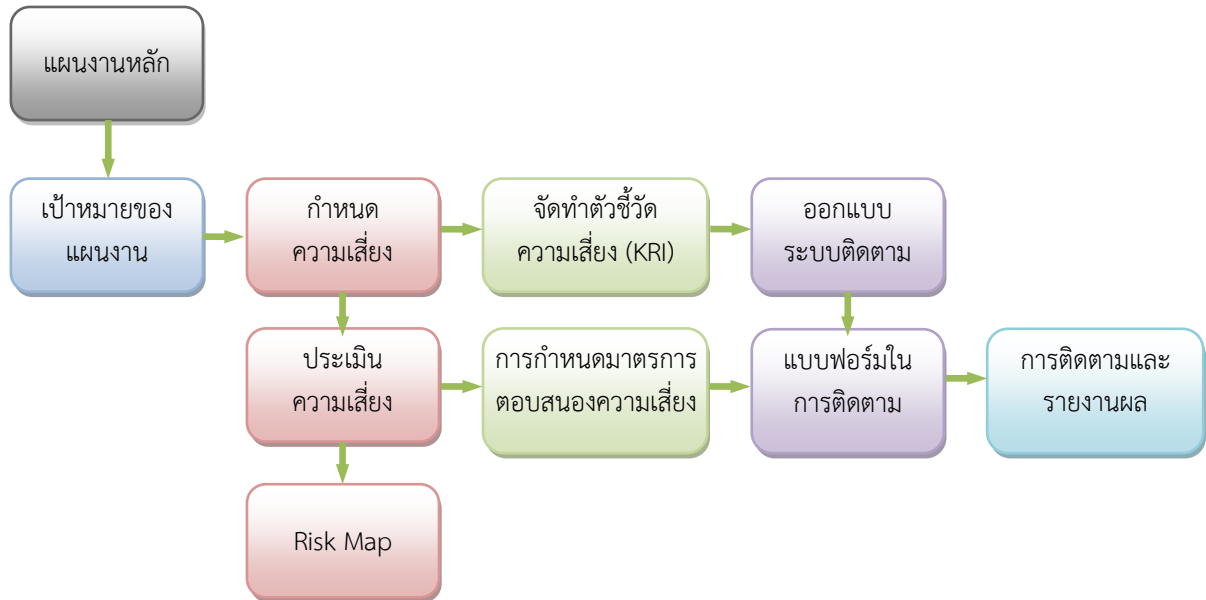
ในที่นี้ขอยกตัวอย่างการกำหนดวัตถุประสงค์ของ องค์การตลาด ซึ่งกำหนดว่า วัตถุประสงค์นี้อาจถูกแตกออกเป็นวัตถุประสงค์ย่อยหลาย ๆ ข้อ เช่น ด้านปริมาณ และด้านคุณภาพ หรือแตกเป็นแผนงานย่อยแต่ละหน่วยงาน เพื่อแยกกันบริหารความเสี่ยงก็ได้

#### วัตถุประสงค์ในระดับองค์กร (Entity-Level Objectives)

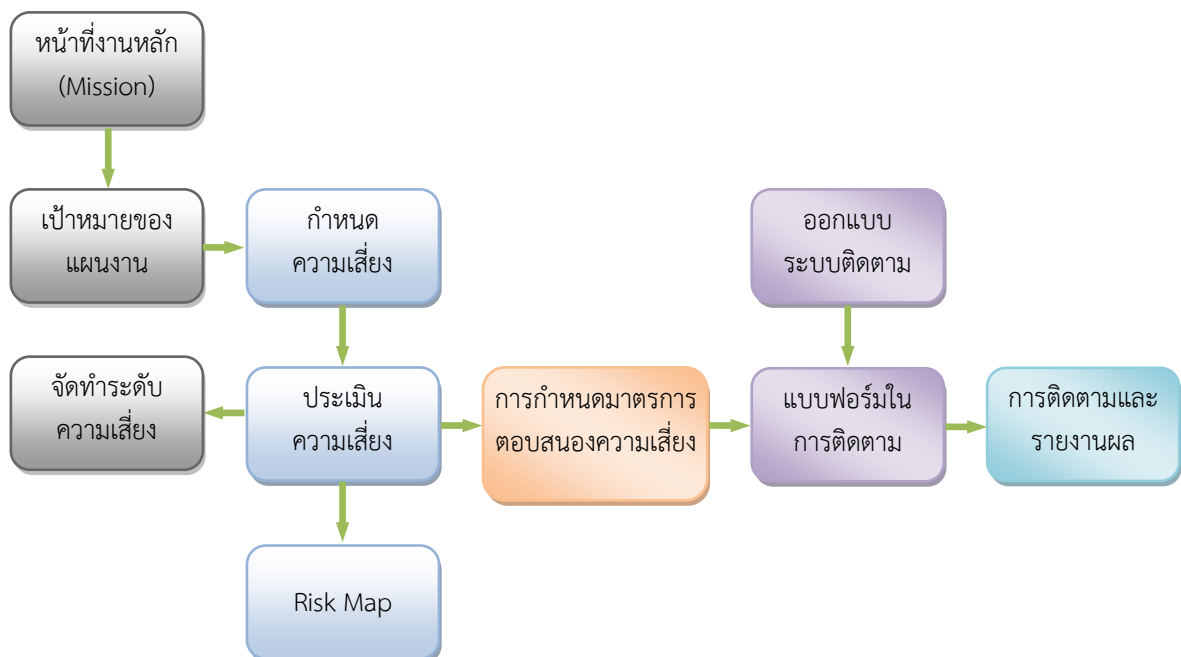
เป็นวัตถุประสงค์การดำเนินงานในภาพรวมขององค์การตลาดซึ่งก็คือวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์การตลาดตามหนังสือรับรองการจดทะเบียน ภารกิจ และกลยุทธ์หลักในการดำเนินงานขององค์การตลาด

กระบวนการบริหารความเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๒ ระดับ คือ

**ระดับองค์กร** – ซึ่งจะทำการบริหารความเสี่ยงตามแผนวิสาหกิจ โดยมีกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงตามแผนวิสาหกิจของ องค์การตลาดดังนี้



**ระดับหน่วยงาน** - ซึ่งจะทำการบริหารความเสี่ยงตามพันธกิจของแต่ละกลุ่มงานนอกจากนี้ยังนำมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมจากแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรมากระจายลงสู่แผนการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานนี้ รวมถึงการนำความเสี่ยง และมาตรการจัดการความเสี่ยงจากการบริหารความเสี่ยงในปีก่อนมาร่วมทบทวนในแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานของปัจจุบันด้วย โดยมีกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงาน ดังนี้





### วัตถุประสงค์ในระดับแผนงาน/โครงการ

เป็นวัตถุประสงค์การดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการใหม่ งานเร่งด่วน ตามนโยบายที่องค์การตลาดกำหนดหรือได้รับมอบหมาย

### วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (Activity-Level Objectives)

เป็นวัตถุประสงค์ดำเนินงานที่ระบุเฉพาะเจาะจงลงไปในแต่ละกิจกรรมย่อยที่ องค์การตลาดกำหนด (เช่น ระดับด้าน ส่วนฝ่าย/สาขา แผนก เป็นต้น) ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสอดคล้องและสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรขององค์การตลาด ด้วย

### ๓.๒ การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

แหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงมาจากปัจจัยภายในและภายนอก และจะต้องครอบคลุมความเสี่ยงทั้ง ๔ ประเภท คือ

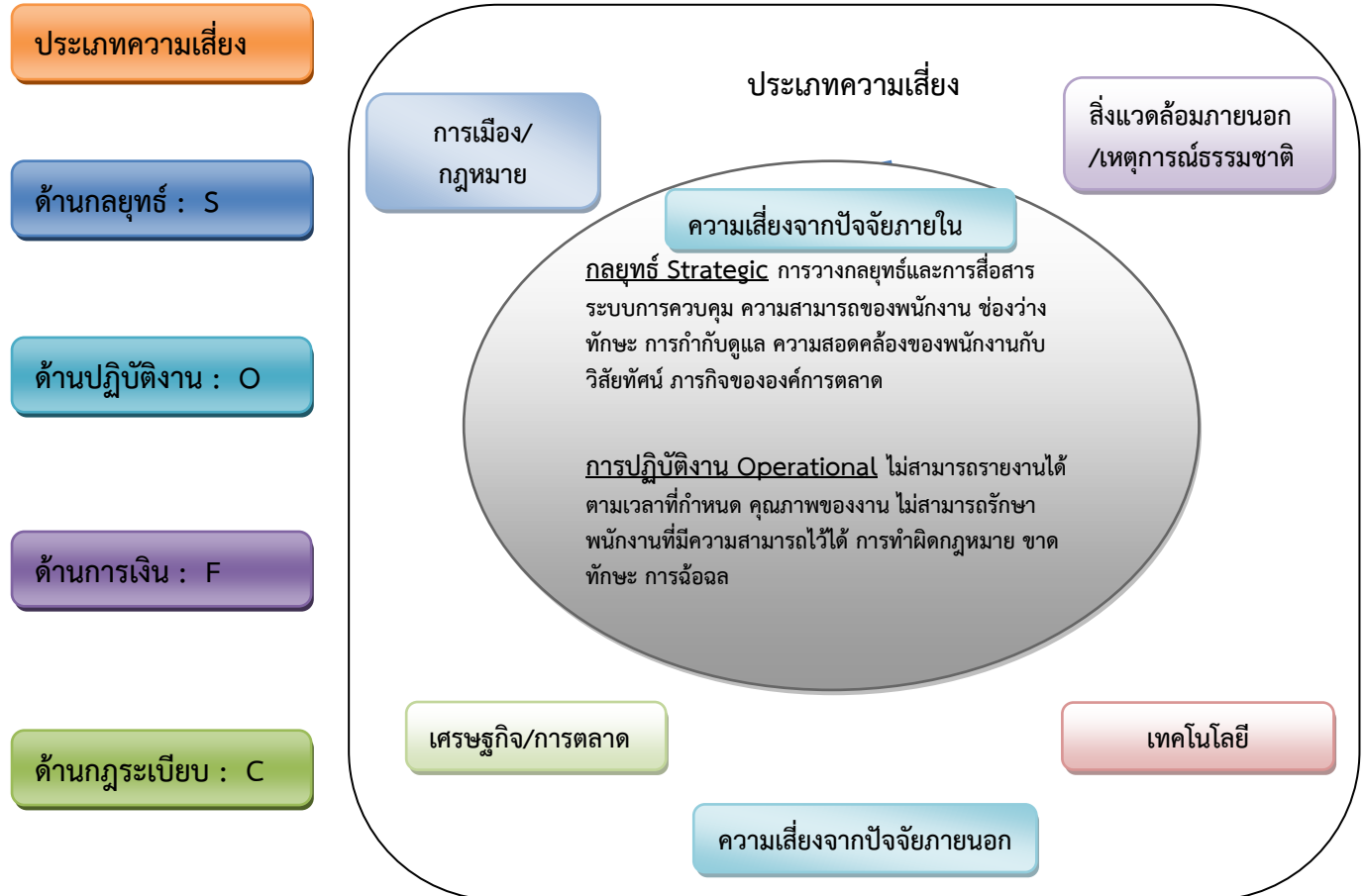
๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกิจกรรมทางธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ หรือแผนงาน และนโยบายในการบริหารงาน

๒. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณ การเงิน เช่น ความผิดพลาดจากการเบิกจ่าย สภาพคล่องทางการเงิน ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน เป็นต้น

๓. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอนโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๔. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) หรือ (Event Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือ กฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

แผนภาพที่ ๖ แหล่งที่มาของความเสี่ยงจากปัจจัยภายในและภายนอก





เมื่อสามารถระบุถึงเหตุการณ์หรือปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงนั้นได้แล้ว ก็จะสามารถระบุได้ว่าความเสี่ยงนั้น จัดอยู่ในความเสี่ยงเรื่องใด และเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานใด ตัวอย่างการระบุความเสี่ยง และสาเหตุในกระบวนการปฏิบัติงานมีดังนี้.-

### ตัวอย่าง

กระบวนการจัดการ	
ความเสี่ยงที่ถูกระบุ	สาเหตุ
การใช้ประโยชน์สินทรัพย์ไม่เต็มประสิทธิภาพ	๑. บริหารจัดการสินทรัพย์ให้ใช้ประสิทธิภาพสูงสุด
	๒. แสวงหาช่องทางการใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน

ทั้งนี้ สามารถดำเนินการระบุความเสี่ยงและสาเหตุไปได้พร้อมๆ กัน เมื่อรวบรวมความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง (สาเหตุ) ทั้งหมดได้แล้ว ก็จะต้องนำมาทบทวนและรวบรวมให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน ก่อนเข้าสู่ขั้นตอน การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ต่อไป

### เทคนิคในการระบุความเสี่ยง

- ๑.การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ KSF (Key Success Factor : ปัจจัยแห่งความสำเร็จ) ที่จะทำให้อันตรายบรรลุเป้าหมายขององค์กร
- ๒.การระบุความเสี่ยงโดยการรวมกลุ่มระดมสมอง เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย
- ๓.การระบุความเสี่ยงโดยการใช้ Check List ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร
- ๔.การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ จากการตั้งคำถาม “What – If (What-If Analysis)
- ๕.การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ

### ข้อควรระวังในการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

๑. ต้องระบุสาเหตุหลักให้ได้
๒. ต้องแยกแยะสาเหตุและผลกระทบออกจากกัน
๓. ไม่ควรวกกลับไปทวนดูประสงค์ ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์ของการเก็บรักษาข้าวสาร คือการเก็บรักษาให้มีคุณภาพตามชนิดของข้าวสาร ความเสี่ยงในกระบวนการจัดเก็บข้าวสาร จึงไม่ใช่การไม่สามารถเก็บรักษาข้าวสารให้มีคุณภาพ ตามความเสี่ยงที่ควรจะเป็นคือ การจัดเก็บนานเกินไปทำให้เกิดมอด ส่งผลทำให้ข้าวสารไม่ได้คุณภาพ ข้าวสารเกิดความเสี่ยหาย
๔. ไม่นำผลกระทบมาระบุเป็นความเสี่ยง ดังตัวอย่างข้างต้น ข้าวสารเสี่ยหาย เป็นผลกระทบ ความเสี่ยงคือ จัดเก็บนานเกินไปทำให้เกิดมอด หรือ กรณียอดขายข้าวสารไม่เป็นไปตามเป้า เป็นผลกระทบไม่ใช่ความเสี่ยง ความเสี่ยงเรื่องนี้น่าจะเป็นภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ เป็นต้น
๕. การควบคุมที่ไม่มีประสิทธิผล ไม่ใช่ความเสี่ยง ตัวอย่างเช่น การฝึกอบรมที่ไม่ดีพอ ระบบควบคุมจัดเก็บเอกสารที่ไม่ดีพอ เป็นต้น





**ปัญหา** คือ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วในอดีตและยังเป็นอุปสรรคต่อการทำงานในปัจจุบัน หากเราแก้ไขไม่ถูกวิธีหรือไม่แก้ไข อาจทำให้เราเกิดความเสี่ยงขึ้นได้

**ความเสี่ยง** คือ เหตุการณ์อาจเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ เป็นการคาดการณ์ในอนาคต โดยนำข้อมูลหรือปัญหาต่าง ๆ ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต มาศึกษาวิเคราะห์ถึงโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์นั้นที่มีต่อเป้าหมายการดำเนินงาน

**แนวทางแก้ไข** เป็นการแก้ไขเชิงรุก ต้องมองไปข้างหน้าเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยหาแนวทางจัดการเพื่อลดทั้งโอกาสและผลกระทบ

องค์การตลาด ได้จัดประเภทความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกลยุทธ์ไว้ ๔ ด้านดังนี้

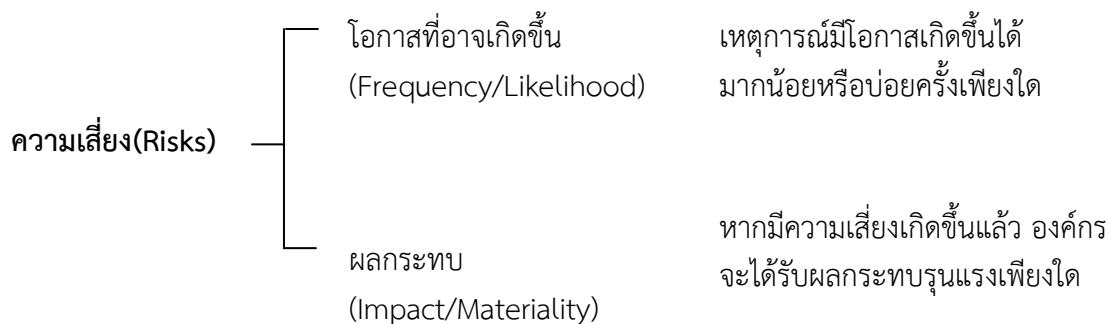
ความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปี ๒๕๕๔

องค์การตลาด ได้จัดประเภทความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกลยุทธ์ไว้ ๔ ด้านดังนี้

S/O/F/C	ความเสี่ยง (Risk Factor)	ค่าระดับ ความเสี่ยง	แผนบริหารความเสี่ยง
S,C	การยุบเลิกกิจการขององค์การตลาด  เนื่องจาก การดำเนินกิจการขององค์กรไม่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กร	S ๕*๕ C ๑*๕	
O	ความเสี่ยงในการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินไม่เต็ม ประสิทธิภาพ  เนื่องจาก การใช้ประโยชน์ทรัพย์สินขององค์การตลาดไม่ เต็มประสิทธิภาพ	O ๕*๕	
	การดำเนินโครงการไม่เป็นไปตามแผน  เนื่องจาก การประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม ของ โครงการปากคลองตลาด	O ๕*๕	
F	ความเสี่ยงในการที่ตัวแทนเลกขายสินค้าผ่าน องค์การตลาด  เนื่องจาก รายได้ลดลงจากการจัดส่งสินค้า	F ๕*๕	

### ๓.๓ การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เพื่อพิจารณาความเสี่ยงที่มีอยู่ก่อนการควบคุมใด ๆ (Inherent Risk) และทำการประเมินระดับนัยสำคัญของโอกาสเกิดความเสี่ยงหรือความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะมีขึ้น (ซึ่งหากมีการเก็บรวบรวมสถิติและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบจากความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นก็อาจจะสามารถประเมินความเสี่ยงเป็นมูลค่าทางการเงินได้ชัดเจนยิ่งขึ้น) โดยการพิจารณาความเสี่ยงดังกล่าว จะมีการวิเคราะห์และประเมินใน ๒ มิติ ดังนี้



#### ขั้นตอนการประเมิน

##### ๓.๓.๑ การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Risk Assessment Process)

การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของโอกาส (Frequency/Likelihood) ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นได้บ่อยครั้งเพียงใด

#### ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง (Risk Parameters)

การกำหนดเกณฑ์สำหรับการประเมินความเสี่ยง เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ สำหรับการกำหนดระดับโอกาสที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้น และระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะ ได้แก่ผลกระทบที่เป็นตัวเงิน (Financial Measure) และผลกระทบที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-Financial Measure) โดยใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือการคาดการณ์ในอนาคต เพื่อประกอบกับการกำหนดระดับความรุนแรงของโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของแต่ละความเสี่ยง

ตัวอย่างเช่น ผลกระทบที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ผลกระทบต่อประมาณการรายได้และค่าใช้จ่าย หรือการลดลงของเป้าหมายกำไรขององค์การตลาด

ตัวอย่างเช่น ผลกระทบที่ไม่ใช่ตัว ได้แก่ ภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์การตลาด

#### ขั้นตอนที่ ๒ การระบุผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact)

การระบุรายละเอียดของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เมื่อความเสี่ยงนั้นๆ เกิดขึ้น และจัดระดับของความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นโดยปกติระดับความรุนแรงระบุถึงผลกระทบทางการเงินเป็นหลัก แต่ก็ยังพิจารณาถึงผลกระทบที่ไม่ใช่ตัวเงินด้วยเช่นกัน

#### ขั้นตอนที่ ๓ การระบุโอกาสที่อาจเกิดขึ้นของความเสี่ยง (Likelihood)

การระบุถึงโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้นๆ จะเกิดขึ้น หรือองค์การตลาดอาจจะต้องเผชิญ พิจารณาได้จากสิ่งแวดล้อมจากการทำงาน การประเมินหรือการคาดการณ์จากประสบการณ์ ทักษะความสามารถ และทัศนคติของเจ้าหน้าที่รวมถึงสถิติของเหตุการณ์ในอดีต



กำหนดเกณฑ์สำหรับการประเมินความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ สำหรับการกำหนดระดับโอกาสที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้น และระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะ ได้แก่ผลกระทบที่เป็นตัวเงิน (Financial Measure) และผลกระทบที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non) โดยใช้ตารางการคิดค่าคะแนนของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงประกอบการพิจารณา ดังนี้

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่โดยเฉลี่ย	คะแนน
สูงมาก	ทุกเดือน (๑-๓ ครั้งต่อเดือน)	๕
สูง	ทุกเดือน (๑ครั้งต่อเดือน)	๔
ปานกลาง	ทุกไตรมาส (๑-๒ ครั้งต่อ ๓ เดือน)	๓
ต่ำ	ทุก ๖ เดือน (๑-๒ ครั้งต่อ ๖ เดือน)	๒
ต่ำมาก	ทุก ๆ ปี (๑ ครั้งหรือน้อยกว่า ๑ ครั้งต่อปี)	๑

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	เปอร์เซ็นต์โอกาสที่จะเกิดขึ้น	คะแนน
สูงมาก	มากกว่า ๘๐%	๕
สูง	๗๐% - ๗๙%	๔
ปานกลาง	๖๐% - ๖๙%	๓
ต่ำ	๕๐% - ๕๙%	๒
ต่ำมาก	น้อยกว่า ๕๐%	๑

การประเมินผลกระทบที่จะเกิดจากความเสี่ยง

การพิจารณาถึงมูลค่าความเสียหายหรือความรุนแรงของผลกระทบ (Impact/Materiality) ที่องค์การตลาดได้รับเมื่อความเสี่ยงเกิดผลขึ้นทั้งในมิติของด้านการเงิน (Finance) และไม่ใช่ด้านการเงิน (Non-Finance) โดยใช้ตารางการคิดค่าคะแนนระดับความรุนแรงของมูลค่าความเสียหายหรือผลกระทบประกอบการพิจารณา ดังนี้

ระดับของความรุนแรง	ความเสียหาย (ด้านการเงิน)	คะแนน
สูงมาก	มากกว่า ๕ แสนบาท	๕
สูง	มากกว่า ๑ แสนบาท - ๕ แสนบาท	๔
ปานกลาง	มากกว่า ๕๐,๐๐๐ บาท - ๑ แสนบาท	๓
ต่ำ	มากกว่า ๑๐,๐๐๐ - ๕๐,๐๐๐ บาท	๒
ต่ำมาก	ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท	๑



ระดับของความรุนแรง	ความเสียหาย (ด้านเวลา)	คะแนน
สูงมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของสัญญา มากกว่า ๖ เดือน	๕
สูง	ทำให้เกิดความล่าช้าของสัญญา มากกว่า ๔ - ๖ เดือน	๔
ปานกลาง	ทำให้เกิดความล่าช้าของสัญญา มากกว่า ๒ - ๔ เดือน	๓
ต่ำ	ทำให้เกิดความล่าช้าของสัญญา มากกว่า ๑ - ๒ เดือน	๒
ต่ำมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของสัญญา ไม่เกิน ๑ เดือน	๑

ระดับของความรุนแรง	ความเสียหาย (ด้านความสำเร็จ)	คะแนน
สูงมาก	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้น้อยกว่า ๖๐%	๕
สูง	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ ๖๐% - ๗๐%	๔
ปานกลาง	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ ๗๑% - ๘๐%	๓
ต่ำ	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ ๘๑% - ๙๐%	๒
ต่ำมาก	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้มากกว่า ๙๐%	๑

ระดับของความรุนแรง	ความเสียหาย (ด้านชื่อเสียง)	คะแนน
สูงมาก	มีการเผยแพร่ข่าวภายในประเทศ	๕
สูง	มีการลงข่าวในหนังสือพิมพ์ในประเทศหลายฉบับ ๗ วัน	๔
ปานกลาง	มีการลงข่าวในหนังสือพิมพ์ในประเทศหลายฉบับ ๒-๓ วัน	๓
ต่ำ	มีการลงข่าวในหนังสือพิมพ์ในประเทศบางฉบับ ๑ วัน	๒
ต่ำมาก	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว	๑

#### หมายเหตุ

- ค่าโอกาสและค่าผลกระทบหรือมูลค่าความเสียหายในตารางเป็นเพียงตัวอย่าง
- หน่วยงานที่นำไปใช้อาจกำหนดค่าโอกาส/ค่าผลกระทบหรือมูลค่าความเสียหายขึ้นใช้ใหม่ตามความเหมาะสมได้

#### การประเมินค่าระดับของความเสีย

ผู้ที่รับผิดชอบต่อความเสี่ยงที่ค้นพบแล้ว สามารถคำนวณหาค่าระดับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญหรือการประเมินระดับค่าของความเสี่ยงได้ตามสูตร ดังต่อไปนี้

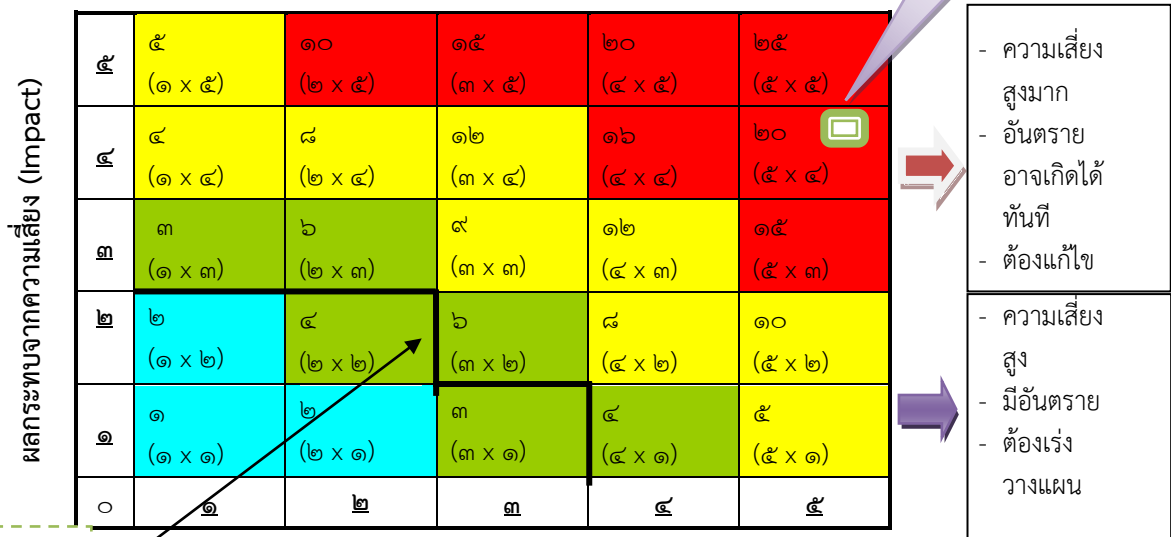
$$\text{ค่าระดับความเสี่ยง (L * I) =} \\ \text{คะแนนของโอกาสที่จะเกิดความเสีย (L) \times (I) คะแนนของผลกระทบจากความเสียที่เกิดขึ้น}$$

ค่าระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่คำนวณได้ตามวิธีข้างต้นนี้ จะถูกนำมาใช้เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีต่องานหรือแผนงาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงสามารถเลือกความเสี่ยงขึ้นมาจัดการได้ตามลำดับความรุนแรงอย่างเหมาะสม กล่าวคือ ความเสี่ยงที่มีค่าระดับความเสี่ยงสูงนั้น ควรได้รับการพิจารณาจัดการก่อนความเสี่ยงที่มีค่าระดับความเสี่ยงต่ำกว่าเสมอ

#### ขั้นตอนที่ ๔ การจัดระดับความเสี่ยงขั้นต้น

ภายหลังจากพิจารณาถึงการระบุความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง และการระบุโอกาสที่เกิดขึ้นของความเสี่ยงจะนำไปใช้เป็นเครื่องมือสำหรับจัดระดับความเสี่ยง อย่างไรก็ตามความเสี่ยงที่ได้ดังกล่าวเป็นเพียงความเสี่ยงขั้นต้น ยังไม่คำนึงถึง “กิจกรรมการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน” ขององค์การตลาด

ตารางจัดระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)



Risk Appetite Boundary  
ได้เส้นนี้ คือระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้



ความเสี่ยงต่ำ (ค่า ๒ คะแนน/โอกาสเกิดน้อย-ผลกระทบไม่รุนแรง) ยอมรับได้ไม่เพิ่มการจัดการ



ความเสี่ยงปานกลาง (ค่า ๓-๖ คะแนน/โอกาสเกิดค่อนข้างบ่อย-ผลกระทบไม่รุนแรง) พอยอมรับได้คณะทำงานต้องติดตามการควบคุม



ความเสี่ยงสูง (ค่า ๔-๑๒ คะแนน/โอกาสเกิดบ่อย-ผลกระทบรุนแรงมาก) ไม่ยอมรับต้องมีแผนการจัดการโดยระดับสูง



ความเสี่ยงสูงมาก (ค่า ๑๐-๒๕ คะแนน/โอกาสเกิดบ่อยมาก-ผลกระทบรุนแรงมากที่สุด) ไม่ยอมรับต้องมีแผนการจัดการทันทีโดยระดับสูง/คณะกรรมการ

Risk Appetite Boundary ขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ กำหนดไว้ ๑-๕

Risk Appetite เป้าหมายที่คาดหวังของการควบคุมความเสี่ยงระดับที่ยอมรับได้ กำหนดไว้ ๑-๓

Risk Tolerance ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้หลังการจัดการ กำหนดไว้ ๔-๕



หมายเหตุ : ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ คือ ระดับต่ำ (สีเขียวตามตาราง)

ตามตารางด้านบน มีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง ที่เกิดขึ้น โดยแสดงให้เห็นถึงการจัดวางตำแหน่งของความเสี่ยงขั้นต้น ตามระดับความสำคัญของแต่ละด้าน ขวาบนสุดในตารางแสดงถึงความเสี่ยงที่มีความสำคัญสูงมาก ซึ่งความเสี่ยงเหล่านั้น จะถูกระบุขึ้นก่อนที่องค์กร ตลาดจะพิจารณาถึงประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในขององค์การตลาด

#### ขั้นตอนที่ ๕ การระบุการควบคุมภายใน

การระบุการควบคุมภายในที่มีอยู่ หรือผู้บริหารได้กำหนดไว้ในขั้นตอนการปฏิบัติงานปกติขององค์กร (Existing Controls) นั้น รวมถึงการพิจารณากิจกรรมและ /หรือระบบการควบคุม ที่ควรจะมีเพิ่มเติม (Additional Controls) เพื่อป้องกันผลกระทบและ /หรือโอกาสความเสี่ยงเหล่านั้นอาจเกิดขึ้น

ทุกความเสี่ยงที่ระบุขึ้น จะถูกนำมาพิจารณาเพื่อระบุถึงการควบคุมภายในที่สัมพันธ์กับความเสี่ยงนั้น ๆ ในเบื้องต้นก่อน โดยข้อมูลดังกล่าวนี้ใช้เป็นข้อมูลเพื่อประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน

ซึ่งในขั้นตอนนี้ จะสามารถสอบทานและพิจารณาทั้งการควบคุมภายในที่มีอยู่ และการเพิ่มเติมการควบคุมภายในบางขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการระบุถึงระดับการมีประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน ดังนี้

ตัวอย่าง : ระบบงานการจัดเก็บข้อมูล	
การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Controls)	การควบคุมที่ควรมีเพิ่มเติม (Additional Controls)
๑.มีระบบไฟฟ้าสำรอง ๒.การเก็บ D : ซึ่งเป็นฮาร์ดดิส ความจำหลัก ๓.บันทึกข้อมูลในแผ่น DVD	เพิ่มความถี่ในการบันทึกข้อมูลในแผ่น DVD ทุก ๑๕ วัน เพื่อป้องกันการสูญหายของไฟล์

#### ขั้นตอนที่ ๖ การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน

หลังจากที่ได้ระบุกิจกรรมและระบบการควบคุมภายในแล้ว ต้องดำเนินการประเมินประสิทธิผลของกิจกรรม หรือระบบการควบคุมภายในดังกล่าว โดยพิจารณาถึงโอกาสหรือความเป็นไปได้ การควบคุมดังกล่าวจะสามารถป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น การบรรเทาความรุนแรง ของผลกระทบ จากความเสี่ยง หรือลดโอกาสการเกิดความเสี่ยงนั้นๆ

การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายใน จะพิจารณาในเรื่องความมีประสิทธิภาพของการออกแบบการควบคุมภายใน และภาพรวมของประสิทธิผลของกิจกรรมและ ระบบการควบคุมภายในนั้น ๆ ที่จะสามารถลดโอกาสการเกิดความเสี่ยง หรือการบรรเทาผลกระทบจากความเสี่ยงมากเพียงไร โดยพิจารณาจากความเสี่ยงขั้นต้น (Gross Risk) กับความเสี่ยงที่คงเหลือ (Residual Risk) ภายหลังจากพิจารณาถึงการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบันขององค์การตลาด

น่าพอใจ (๓)	หมายถึงกิจกรรม และ/หรือกิจกรรมการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและยังดำเนินการได้อย่างเหมาะสม ซึ่งการควบคุมภายในนี้ให้ความมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานในขั้นตอนนี้จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
ปานกลาง (๒)	หมายถึงกิจกรรม และ/หรือกิจกรรมการควบคุมภายในยังแสดงให้เห็นว่ายังมีจุดอ่อนหรือขาดประสิทธิผลบางประการในระหว่างการทำงานถึงแม้ว่าจุดอ่อนข้างต้นจะไม่แสดงให้เห็นว่าเป็น



	ลักษณะของผลกระทบที่มีความรุนแรงก็ตามแต่ก็ควรได้รับการปรับปรุงเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานในขั้นตอนนี้จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
ควรปรับปรุง (๑)	หมายถึงกิจกรรม และ/หรือระบบการควบคุมภายใน ไม่ถูกต้องตามหลักเกณฑ์หรือไม่ได้มาตรฐาน เนื่องจากยังพบว่ามีจุดอ่อนหรือความไม่มีประสิทธิผลบางประการปรากฏอยู่

#### การประเมินความเสี่ยงขั้นต้น และความเสี่ยงคงเหลือขององค์การตลาดทั้ง ๔ ประเภท

ความเสี่ยง	S-O-F-C	ระดับความเสี่ยงขั้นต้น			ประสิทธิภาพของการควบคุม	ระดับความเสี่ยงคงเหลือ		
		โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
การยุบเลิกของกิจการ	S,C	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก	ควรปรับปรุง	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก
การใช้ประโยชน์ทรัพย์สินไม่เต็มประสิทธิภาพ	O	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก	ควรปรับปรุง	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก
การดำเนินโครงการไม่เป็นไปตามแผน	O	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก	ควรปรับปรุง	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก
ตัวแทนเลิกขายสินค้าผ่านองค์การตลาด	F	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก	ควรปรับปรุง	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก

#### ขั้นตอนที่ ๗ การแก้ไข เปลี่ยนแปลงระดับความเสี่ยง

พิจารณาสอบทานการจัดระดับของความเสี่ยงอีกครั้ง โดยการหารือกับผู้บริหารเกี่ยวกับรายละเอียดของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่ได้ถูกระบุขึ้น ซึ่งอาจทำให้เกิดการทบทวน แก้ไขการจัดระดับของความเสี่ยงได้

#### ขั้นตอนที่ ๘ การระบุระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk)

ภายหลังการพิจารณาและค่านิ่งกิจกรรม และระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ในองค์การตลาดปัจจุบัน ที่สามารถป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น หรือบรรเทาความรุนแรงของผลกระทบ เมื่อความเสี่ยงนั้น ๆ เกิดขึ้น หรือลดโอกาสที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงนั้น ๆ ซึ่งเป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ของระดับความเสี่ยง

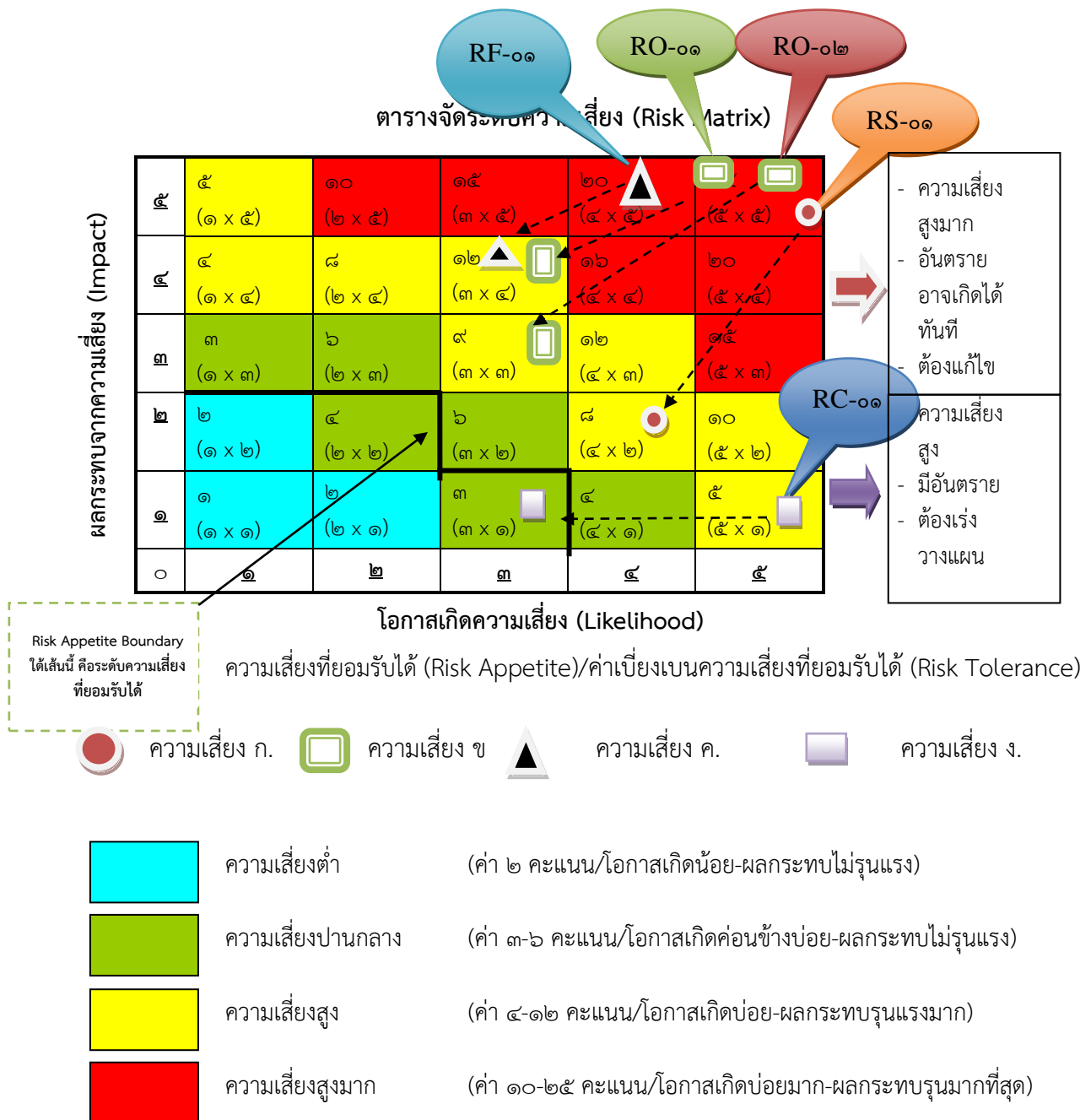
ตัวอย่าง ของการระบุความเสี่ยงคงเหลือ กรณีที่องค์การตลาดมีการควบคุมที่มีประสิทธิผล ความเสี่ยงขั้นต้น (Gross Risk) เช่น ความเสี่ยง ก ซึ่งก่อนการจัดการประเมินไว้ว่ามีความเสี่ยงในระดับที่สูงมาก ความเสี่ยงดังกล่าวจะสามารถเล็กลงมาอยู่ความเสี่ยงสูงได้ (ลดโอกาสเกิดและผลกระทบ จาก ๕\*๕ เป็น ๒\*๔)

ความเสี่ยง ข ซึ่งก่อนการจัดการประเมินไว้ว่ามีความเสี่ยงในระดับที่สูงมาก ความเสี่ยงดังกล่าวจะสามารถเล็กลงมาอยู่ความเสี่ยงสูงได้ (ลดโอกาสเกิดและผลกระทบ จาก ๕\*๕ เป็น ๔\*๓)

ความเสี่ยง ข ซึ่งก่อนการจัดการประเมินไว้ว่ามีความเสี่ยงในระดับที่สูงมาก ความเสี่ยงดังกล่าวจะสามารถเล็กลงมาอยู่ความเสี่ยงสูงได้ (ลดโอกาสเกิดและผลกระทบ จาก ๕\*๕ เป็น ๓\*๓)

ความเสี่ยง ค ซึ่งก่อนการจัดการประเมินไว้ว่ามีความเสี่ยงในระดับที่สูงมาก ความเสี่ยงดังกล่าวจะสามารถเล็กลงมาอยู่ความเสี่ยงสูงได้ (ลดโอกาสเกิดและผลกระทบ จาก ๔\*๕ เป็น ๓\*๓)









### ขั้นตอนที่ ๙ การจัดเรียงระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Risk Profile)

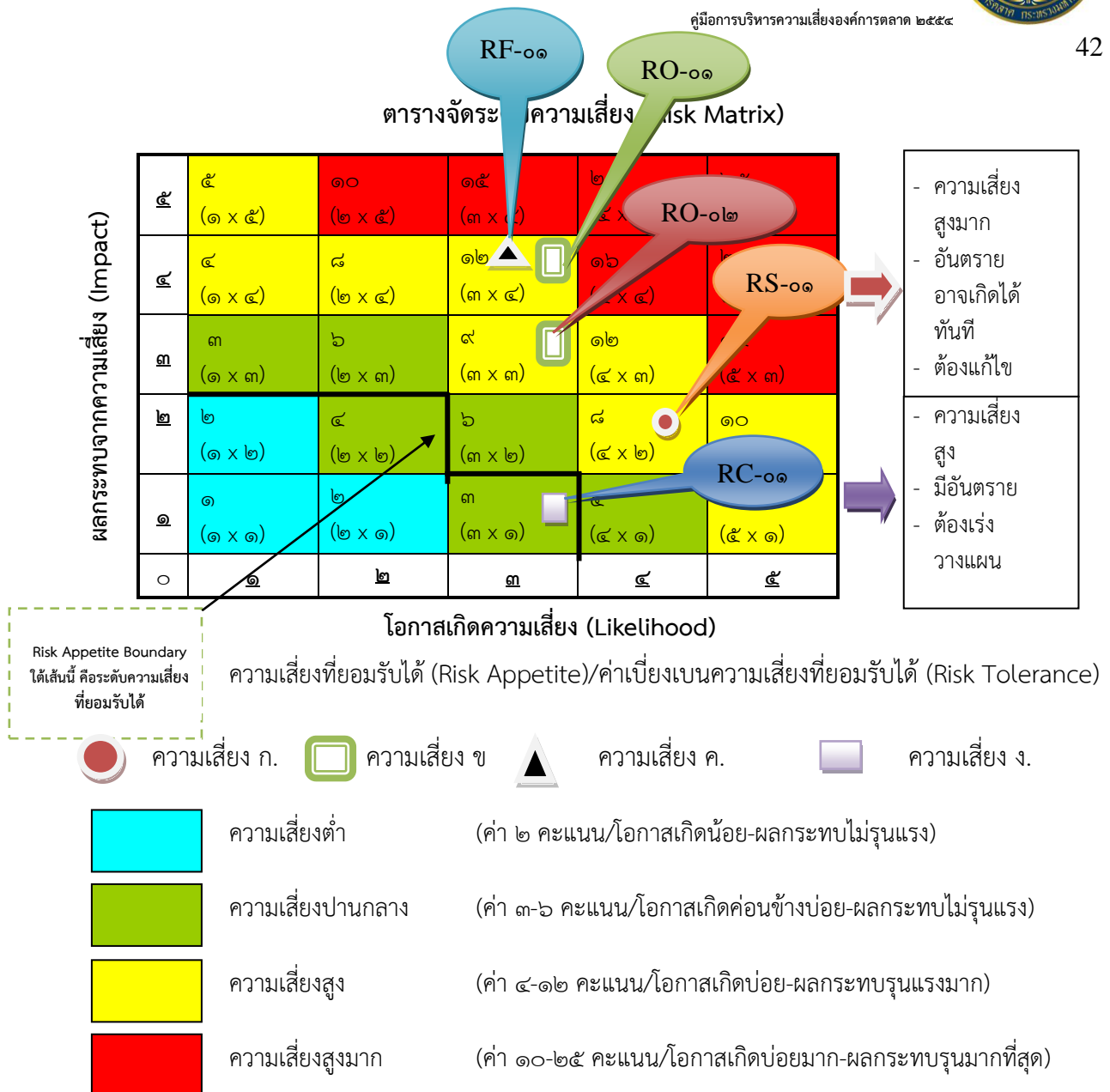
Risk Profiles เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ใช้ประกอบการตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงของผู้บริหาร

ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง องค์การตลาด ได้จัดทำ Risk Profile และการจัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งเป็นการแสดงถึงความเสี่ยงทั้งหมดโดยเรียงลำดับตามระดับของความเสี่ยงที่คาดว่าจะเปลี่ยนแปลงไปตามมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งแสดงแบบ RR ๐๒ ได้ดังนี้

#### Risk Profile / Ranking

แบบ RR ๐๒

อันดับ	ID	ความเสี่ยง	แผนก/สาขา	ประเภทความเสี่ยง				ระดับความเสี่ยงก่อนจัดการ			ระดับความเสี่ยงหลังจัดการ
				S	O	F	C	L	I	L * I	L * I
๑	RS-๐๑	การยุบเลิกกิจการขององค์การตลาด	สำนักงานใหญ่	S			C	๕	๕	๒๕	๕ * ๒ = ๑๐ สูง
๒	RO-๐๑	ความเสี่ยงในการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินไม่เต็มประสิทธิภาพ	สาขาลงพื้นที่		O			๕	๕	๒๕	๓ * ๕ = ๑๕ สูง
๓	RO-๐๒	การดำเนินโครงการไม่เป็นไปตามแผน	ปากคลองตลาด/นิคม		O			๔	๓	๑๒	๓ * ๓ = ๙ สูง
๔	RF-๐๑	ความเสี่ยงในการที่ตัวแทนเล็กขายสินค้าผ่านองค์การตลาด	ส่งเสริม			F		๔	๕	๒๐	๓ * ๕ = ๑๕ สูง



ในการพิจารณาเลือกความเสี่ยงระดับองค์กร ควรพิจารณาระดับความเสี่ยงคงเหลือว่าอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้หรือไม่ โดยพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรตลาด (Entity's Objective) และให้ระลึกเสมอไว้ด้วยว่า “วัตถุประสงค์ ของการพิจารณาความเสี่ยงที่เหลือนั้น ไม่การกำจัดความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ทั้งหมด แต่เพียงเพื่อทำให้้องค์การตลาดมั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงที่คงเหลือ ให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ โดยมีต้นทุนในการจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล”

**การวิเคราะห์ Risk Map เพื่อใช้ในการพิจารณาจัดทำแบบบริหารความเสี่ยง**

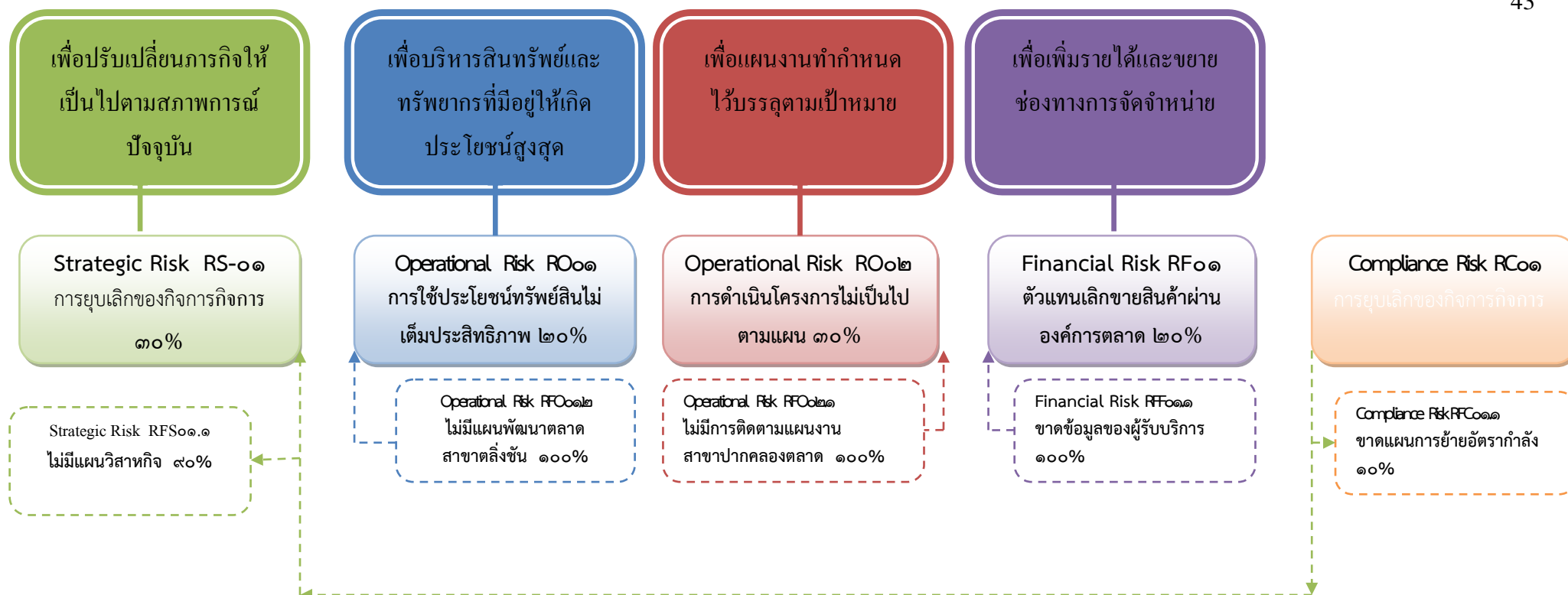
Risk Map ช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นความสัมพันธ์ของความเสี่ยงกับความเสี่ยง สาเหตุกับความเสี่ยง สาเหตุกับสาเหตุ แต่ละกลุ่มประเภทของความเสี่ยง S, F, O, C (Strategic, Financial, Operational, Compliance) ผลกระทบในภาพรวมขององค์กร ก่อนนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงภายใต้ความแนวคิดว่า ้องค์การตลาด มีทรัพยากรอยู่จำกัด ซึ่งแสดงตัวอย่างดังรูป



## Risk Map องค์การตลาด ประจำปี ๒๕๕๔

คู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์การตลาด ๒๕๕๔

43



### ๓.๔ การบริหารจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินการป้องกันความเสี่ยง และความเสียหายที่จะเกิดขึ้น ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน

#### ๓.๔.๑ เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ในการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้มีเป้าหมายหลักอยู่ ๓ ข้อด้วยกัน คือ

๑. ลดโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดของความเสี่ยงนั้น ๆ
๒. ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
๓. เปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ให้เป็นไปในรูปแบบที่องค์กรตลาดต้องการหรือยอมรับได้

#### ๓.๔.๒ ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง มีดังนี้

๑. จัดลำดับความสำคัญความเสี่ยง (ทั้งความเสี่ยงที่ค้นพบใหม่และที่ยังเหลืออยู่) โดยเปรียบเทียบจากค่าระดับความเสี่ยงที่วัดได้
๒. พิจารณามาตรการใช้กำจัดความเสี่ยง เพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
๓. ศึกษาความเป็นไปได้ของทางเลือกในแต่ละมาตรการ ที่จะใช้กำจัดหรือลดความเสี่ยงโดยใช้การวิเคราะห์ผลได้-ผลเสียของแต่ละมาตรการเพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกมาตรการอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ผลได้-ผลเสีย (Cost-Benefit Analysis) ประกอบด้วยผลได้ (Benefit) ได้แก่ การวิเคราะห์หาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมาตรการนั้นไปใช้ลดความเสี่ยงหรือผลประโยชน์ในระยะยาว รวมไปถึงโอกาสดีต่าง ๆ ทางธุรกิจในอนาคต เป็นต้น ผลเสีย (Cost) ได้แก่ การวิเคราะห์หาต้นทุน เวลา หรือความสะดวกที่มีโอกาสสูญเสียไปกับการกำจัดความเสี่ยงดังกล่าว หรือการสร้างโอกาสให้มีความเสี่ยงใหม่เกิดขึ้นแทน เป็นต้น
๔. เลือกมาตรการที่ดีที่สุดจัดการกับความเสี่ยง โดยจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขึ้นเพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาที่จะใช้ดำเนินงาน ทรัพยากรที่ต้องใช้ และวิธีการติดตามผล รวมถึงการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

#### ๓.๔.๓ ทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้นต้องค้ำค้ำกับการลดระดับผลกระทบของความเสี่ยงทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงสามารถแบ่งได้เป็น ๔ แนวทางหลัก คือ กลยุทธ์ ๔T's ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### ๑. Take – การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)

- ใช้ในกรณีที่หน่วยงานสามารถยอมรับความเสี่ยงที่ระบุไว้ได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- หรือมีความเสี่ยงอยู่แต่จำเป็นต้องดำเนินกิจกรรมภายใต้ภาวะการณ์ที่มีความเสี่ยงเช่นนี้ด้วยข้อจำกัดด้านค่าใช้จ่ายในการกำหนดระบบการควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติม



## ๒. Treat – การจัดการความเสี่ยง (Risk Reduction)

- ใช้ในกรณีที่หน่วยงานสามารถจัดการกับความเสี่ยงที่ระบุไว้ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ภายใต้มาตรการควบคุมบริหารความเสี่ยงที่หน่วยงานจะต้องกำหนดขึ้นเพิ่มเติมหรือปรับปรุงจากมาตรการที่มีอยู่แล้วให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป

## ๓. Transfer – การโอนความเสี่ยง (Risk Spreading)

- ใช้ในกรณีที่หน่วยงานพบว่าความเสี่ยงที่ระบุไว้มีค่าระดับความเสี่ยงสูง ไม่ว่าจะเกิดจากค่าโอกาสหรือค่าผลกระทบก็ตาม แต่หน่วยงานมีข้อจำกัดที่จะควบคุมความเสี่ยงที่ระบุไว้ด้วยตนเองหรือดำเนินการได้แต่ไม่คุ้มค่าในเชิงการลงทุน จึงเลือกใช้กลยุทธ์การโอนย้ายความเสี่ยงนั้น ๆ ไปให้หน่วยงานอื่นรับผิดชอบแทน หรือจ้างผู้อื่นดำเนินการแทน เช่น การประกันภัยในรูปแบบต่าง ๆ การจ้างบุคคล

ภายนอกดำเนินงานที่มีความเสี่ยงสูงแทน การกระจายความเสี่ยงโดยการขยายการลงทุนในธุรกิจอื่น หรือการซื้อขายแลกเปลี่ยน/สินค้า/เงินตราล่วงหน้า ฯลฯ

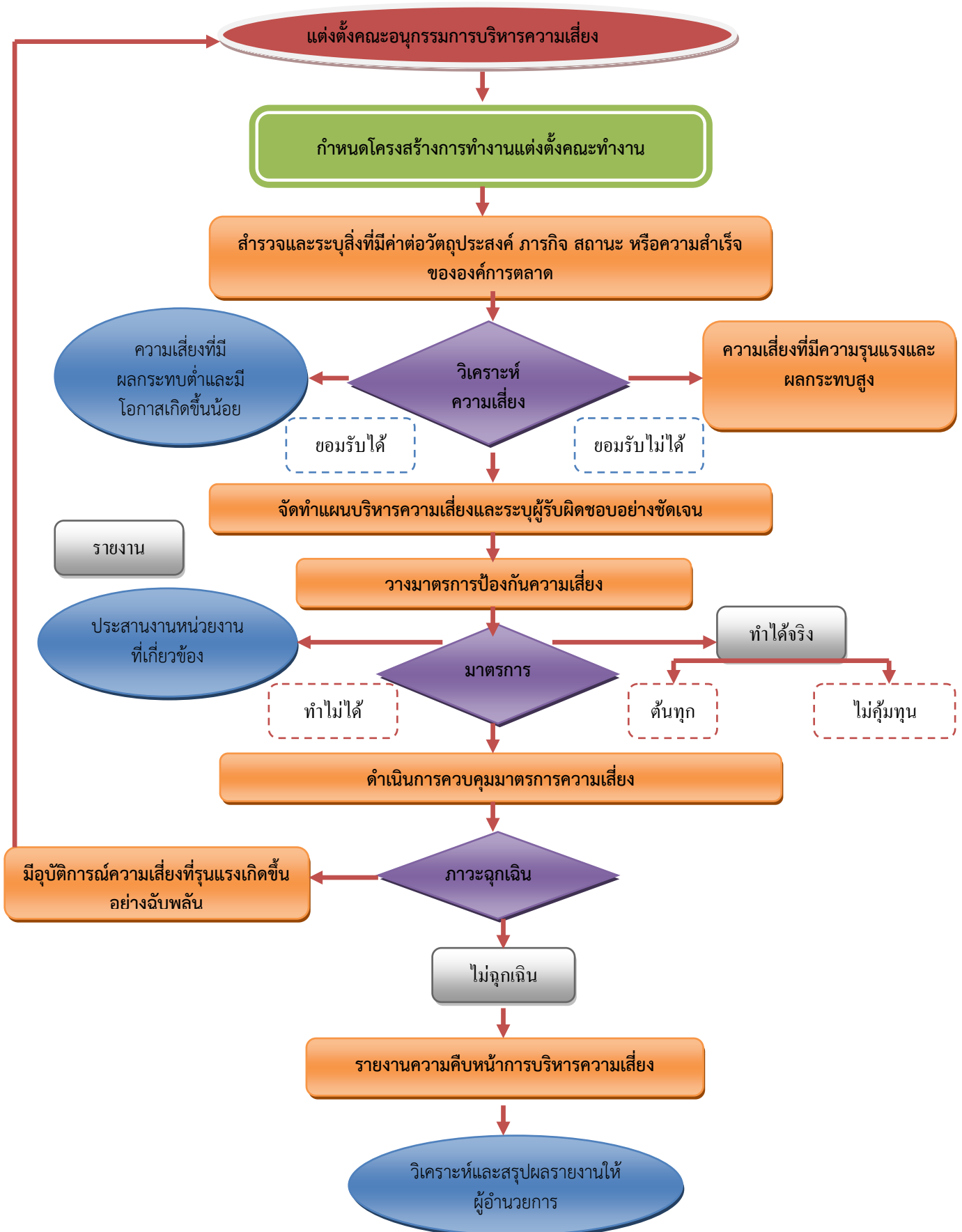
## ๔. Terminate – การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

- ใช้ในกรณีที่หน่วยงานพบว่า ความเสี่ยงที่ระบุไว้มีค่าระดับความเสี่ยงสูงมากและไม่สามารถจัดการด้วยกลยุทธ์อื่น ๆ เพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ ในกรณีนี้หน่วยงานอาจต้องกำหนดทางเลือก คือ
  - ปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์ของงาน
  - ปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานที่สำคัญในกระบวนการทำงาน
  - ล้มเลิกการดำเนินงานหรือเลี่ยงไปทำกิจกรรมอื่นที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้แทน
  - จัดการให้ความเสี่ยงนี้ไปอยู่นอกเงื่อนไขของการทำงาน เป็นต้น

เมื่อองค์การตลาด ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยอาศัยกลยุทธ์ ๔T's แล้ว องค์การตลาดจะได้จัดทำแผนการปรับปรุงการควบคุมเพื่อลดระดับความเสี่ยงและการติดตาม เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีรูปแบบที่สมบูรณ์สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยใช้แบบฟอร์ม ดังตัวอย่างต่อไปนี้



## แผนผังวิธีการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง



การตัดสินใจเลือกทางเลือกใดมาจัดการความเสี่ยงจะต้องมีการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่องค์การตลาดได้รับของทางเลือก (Cost – Benefit Analysis) มาประกอบการพิจารณาด้วย โดยพิจารณาจาก

- \* ผลได้ (Benefit) ซึ่งได้แก่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันทีเมื่อนำมาตรการนั้นไปใช้ เพื่อลดความเสี่ยงหรือผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นในระยะยาว รวมไปถึงโอกาสใหม่ ๆ ทางธุรกิจขององค์การตลาดในอนาคต
- \* ผลเสีย (Cost) ซึ่งได้แก่ ต้นทุน เวลา หรือความสะดวกที่มีโอกาสสูญเสียไปกับความเสี่ยง หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นอีกในอนาคต

ตัวอย่างแบบการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้มาของแต่ละทางเลือก.

หลักเกณฑ์การเขียนกิจกรรมของแผนบริหารความเสี่ยง

๑. มีความครอบคลุมสาเหตุหลักของความเสี่ยง รวมทั้งพิจารณาว่าจะลดโอกาสหรือผลกระทบ หรือสามารถลดได้ทั้งโอกาสและผลกระทบ
๒. ควรเขียนให้เป็นกิจกรรม Action ไม่ใช่ Consequence (ผลกระทบ) ควรมีรายละเอียดให้มากพอสมควร และไม่ควรรกว้างจนเกินไป
๓. ต้องกำหนดผู้รับผิดชอบหลัก (เจ้าของแผนงาน)
๔. ต้องกำหนดระยะเวลา และเกณฑ์วัดความสำเร็จของแผนงาน
๕. ต้องคำนึงถึง Cost & Benefit ต้นทุนและกำไร หรือผลของงาน
๖. ต้องมีระดับความเสี่ยงที่องค์การตลาดยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance)

### ๓.๕ การติดตามและรายงานผล

#### วัตถุประสงค์

เป็นกระบวนการสุดท้าย เพื่อรายงานความเสี่ยงจากทุกหน่วยงานในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง สร้างความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยง ได้นำไปปฏิบัติใช้ทั่วทั้งองค์กร และเพื่อให้ผู้บริหารได้ทำการสอบทานสถานะของความเสี่ยง และแผนการดำเนินงาน และสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ทันเวลา

การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การติดตามการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสอบทานความเสี่ยงและการรายงานผลการดำเนินงาน การขอความเห็นเปลี่ยนแปลงแนวทางการจัดการความเสี่ยงต่อผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่า

- หน่วยงานผู้รับผิดชอบมีการติดตาม ประเมิน วิเคราะห์ และบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
- ระบบและมาตรการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงที่วางไว้เพียงพอเหมาะสม มีประสิทธิภาพ มีการปฏิบัติจริง มีประสิทธิผล สามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจ





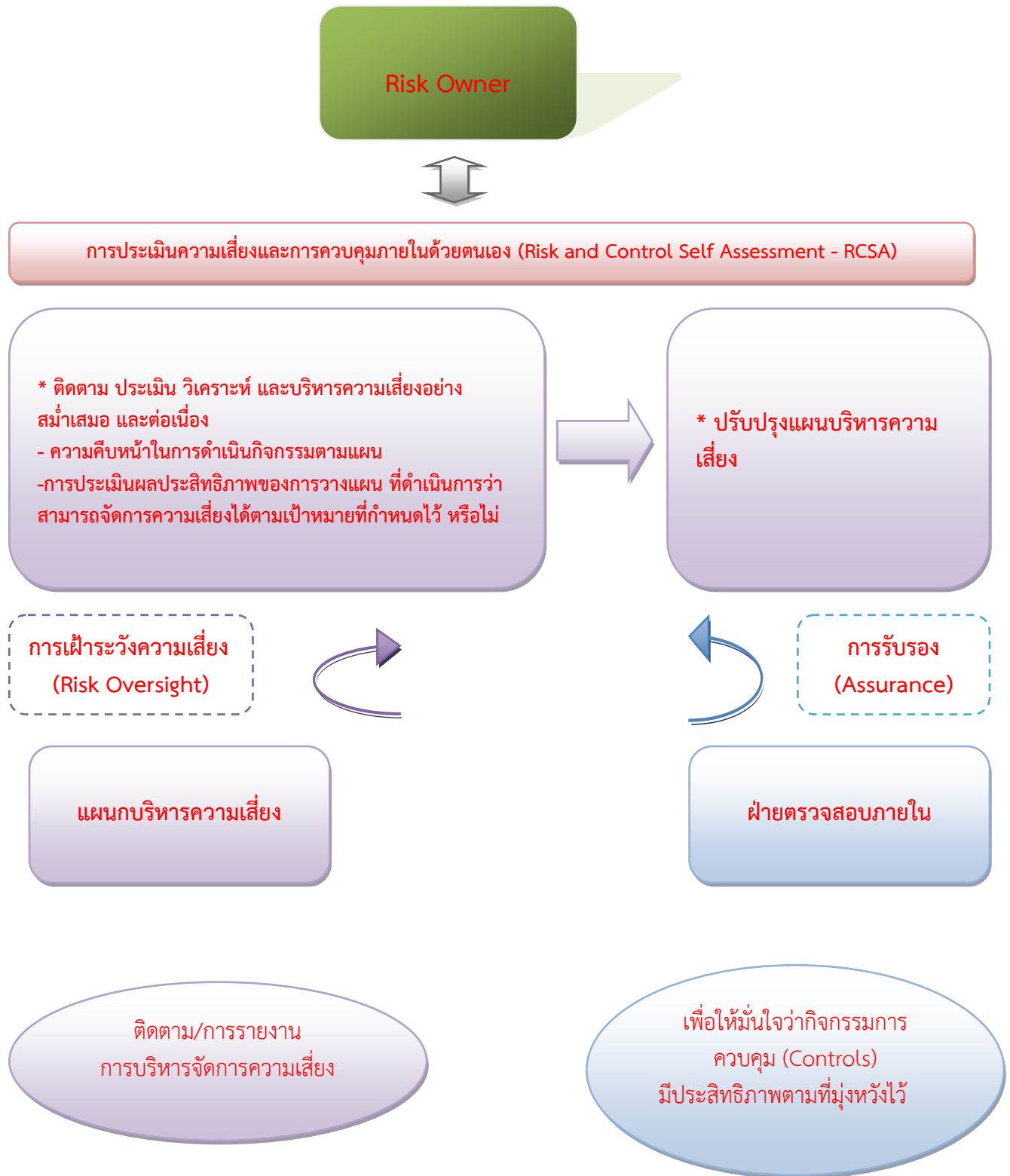
เกิดขึ้น รวมทั้งมีการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไป

- มีการตรวจสอบและการสอบทานอื่น ๆ เพื่อแนะนำให้ปรับปรุงข้อบกพร่องและแก้ไขให้เหมาะสมทันเวลา
- มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อผู้บริหารตามตารางกรอบความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด ที่ระบุไว้ในคู่มือนี้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

ความถี่ในการติดตามประเมินผล องค์การตลาด ได้กำหนดความถี่ในการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส แต่ทั้งนี้ในกรณีที่ Risk Owner/คณะกรรมการ/ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่ เห็นว่ามีความเสี่ยงใหม่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นความเสี่ยงใหม่ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การตลาด ก็สามารถรายงานความเสี่ยงได้ทันที (Ad – Hoc Reporting) และ RMC สามารถดำเนินการหามาตรการแก้ไขได้อย่างทันท่วงที เพื่อสามารถลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งดำเนินการทบทวน ปรับปรุงเพิ่มเติมมาตรการในแผนการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส เพื่อให้องค์การตลาดมั่นใจได้ว่า สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

การติดตามการประเมินผล สามารถดำเนินการได้ใน ๒ ส่วน คือ การประเมินด้วยตนเอง และการประเมินโดยฝ่ายตรวจสอบภายใน ซึ่งเป็นหน่วยงานอิสระ เพื่อให้ช่วยต่อการสร้างความเข้าใจ จึงขอแสดงให้เห็นภาพ ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์หลักของการติดตามและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ระหว่าง Risk Owner /แผนกบริหารความเสี่ยง และฝ่ายตรวจสอบภายใน





## ภาคผนวก ๑

- ภาคผนวก ๑ คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- ภาคผนวก ๒ รายชื่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด
- ภาคผนวก ๓ แบบ RM ๐๑ Risk Profile / Ranking ปีงบประมาณ ๒๕๕๔
- ภาคผนวก ๔ แบบ RM ๐๒ ตารางจัดระดับความเสี่ยง (Risk Matrix) ปีงบประมาณ ๒๕๕๔
- ภาคผนวก ๕ แบบ RM ๐๓ แบบฟอร์มการวิเคราะห์และการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร
- ภาคผนวก ๖ แบบ RM ๐๔ แผนบริหารความเสี่ยงโดยละเอียด ปี๒๕๕๔
- ภาคผนวก ๗ แบบ RM ๐๕ แผนการปรับปรุงการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงและการติดตาม
- ภาคผนวก ๘ เกณฑ์ประเมินทั่วไป
- ภาคผนวก ๙ เกณฑ์ทั่วไปสำหรับใช้ประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบ
- ภาคผนวก ๑๐ ตารางเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง องค์การตลาด ประจำปี ๒๕๕๔
- ภาคผนวก ๑๑ หลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงของ สคร. ประจำปี ๒๕๕๔



คำสั่งคณะกรรมการองค์การตลาด  
ที่ ๑๒๖ /๒๕๕๔  
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง

ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการองค์การตลาด ครั้งที่ ๖/๒๕๕๔ เมื่อวันที่ ๒๐ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๔ ได้มีมติเห็นชอบให้แต่งตั้งคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง ขององค์การตลาด เพื่อมอบนโยบาย ดูแล และให้คำปรึกษา ตลอดจนมอบหมายในการปฏิบัติงานด้านบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด นั้น

อาศัยอำนาจตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ. ๒๕๓๖ มาตรา ๑๕ ประกอบกับมติของคณะกรรมการองค์การตลาด ในการประชุมครั้งที่ ๖/๒๕๕๔ เมื่อวันที่ ๒๐ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๔ จึงแต่งตั้งกรรมการองค์การตลาดและพนักงานองค์การตลาด ร่วมกันเป็นคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด ดังต่อไปนี้:-

๑. นายปรีชา คู่อำ	เป็นประธานคณะกรรมการ
๒. นายประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ	เป็นอนุกรรมการ
๓. นายสิทธิชัย หงส์สีลาทอง	เป็นอนุกรรมการ
๔. นายจรัสศักดิ์ มหคุณวรรณ	เป็นอนุกรรมการ
๕. นายอิทธิ สุขเสชา	เป็นอนุกรรมการ
๖. นายพิรเดช มานะสาคร	เป็นอนุกรรมการ
๗. นางชญานันท์ บำรุงแคว้น	เป็นอนุกรรมการ
๘. นางสาวปาริชาติ เข้มพิทักษ์	เป็นอนุกรรมการและเลขานุการ
๙. นายพิสิทธิ์ สิทธิพัฒน์พงศ์	เป็นอนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

โดยให้คณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่ร่วมกัน กำหนดนโยบาย ดูแล ให้คำปรึกษา กำกับดูแล และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานด้านบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดในการบริหารจัดการองค์การด้านบริหารความเสี่ยงของระบบประเมินผลการดำเนินงานของรัฐบาลกิจและรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการองค์การตลาดพิจารณาตามขั้นตอนต่อไป

ทั้งนี้ นับตั้งแต่วันนี้เป็นต้นไป.

สั่ง ณ วันที่ ๓๐ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๔

  
(รศ.ดร.สมเจตน์ ธิพงษ์)  
ประธานกรรมการองค์การตลาด



## คำสั่งองค์การตลาด

ที่ 56 /2554

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนากระบวนการภายใน และบริหารความเสี่ยง

จากที่ยังมาตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ. 2496 มาตรา 22 และข้อบังคับ  
องค์การตลาดว่าด้วยระเบียบบริหารงาน พ.ศ. 2544 ข้อ 5 จึงแต่งตั้งคณะกรรมการโดยให้พนักงาน  
ขององค์การตลาด และพนักงานผู้เกี่ยวข้อง ร่วมกันเป็นคณะกรรมการพิจารณาแผนทางการพัฒนา  
กระบวนการภายใน และบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด ดังนี้

- |                                |                             |
|--------------------------------|-----------------------------|
| 1. ดร. กิ๊ตติ์ สุขสะอาด        | เป็นที่ปรึกษาคณะทำงาน       |
| 2. นายทองศักดิ์ โมธยพร         | เป็นประธานคณะทำงาน          |
| 3. นายพิเชต วัฒนสาคร           | คณะทำงาน                    |
| 4. นางสาวปาริชาติ เก่งพิทักษ์  | คณะทำงาน                    |
| 5. นายพิลาธิ์ สิทธิพัฒน์พงษ์   | คณะทำงานและเลขานุการ        |
| 6. นายสุภกมล ศักดิ์สังขารินทร์ | คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ |

โดยให้คณะกรรมการมีหน้าที่ร่วมกันพิจารณาแนวทางการพัฒนากระบวนการภายใน และการ  
บริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง การจัดการควบคุมภายใน  
การจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ จัดทำทะเบียนทรัพย์สินขององค์การตลาด และการนำนโยบายสู่การ  
ปฏิบัติรวมทั้งงานอื่นๆ ที่มอบหมายโดยผู้ว่าราชการฯ โดยให้มีการประชุมอย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง  
เพื่อร่วมเสนอความเห็นต่อผู้ว่าราชการฯ องค์การตลาดพิจารณาดำเนินการตามขั้นตอนต่อไป

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่นี้เป็นต้นไป จนกว่าจะมีคำสั่งเปลี่ยนแปลง

สั่ง ณ วันที่ 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554

  
(ดร. กิ๊ตติ์ สุขสะอาด)

ผู้อำนวยการองค์การตลาด





ประกาศองค์การตลาด  
เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยง

ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด ครั้งที่ ๒/๒๕๕๔ เมื่อวันที่จันทร์ที่ ๑๕ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ ได้เห็นชอบนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้องค์การตลาดมีระบบการบริหารความเสี่ยงแบบครอบคลุมทั้งองค์กร ซึ่งนอกจากจะทำให้ทราบจุดเสี่ยงสำคัญที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือผลสำเร็จของการดำเนินงาน และเพิ่มคุณค่าให้กับองค์การตลาดแล้ว ยังเป็นกลไกในการสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้น โดยจะให้ความสำคัญต่อการบ่งชี้ความเสี่ยงที่สำคัญ ที่อาจจะมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์การตลาด

องค์การตลาด มุ่งหวังที่จะให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับ รับรู้การบริหารความเสี่ยง เป็นวัฒนธรรมองค์กร ที่ได้รับความใส่ใจตลอดเวลาแทนการเลือกปฏิบัติเป็นครั้งคราว เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคนเข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญ การจัดการความเสี่ยง และกลไกในการตรวจตราความเสี่ยงนั้น ๆ

องค์การตลาด ตระหนักดีว่าการบริหารความเสี่ยง ที่ได้ผลจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง จึงจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยคณะกรรมการองค์การตลาด ผู้บริหารระดับสูงขององค์การตลาด เพื่อให้มีการนำการบริหารความเสี่ยงเข้าใช้งานทั่วทั้งองค์กร จึงคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงชุดนี้มีพันธกิจที่จะต้องผลักดันให้มีการนำการบริหารความเสี่ยงเข้าใช้งานในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน รวมทั้งเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น ทั้งนี้ จะมีการปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงให้ทันสมัยตลอดเวลา และจะมีการสื่อสารข้อมูลทั้งหมด ให้เจ้าหน้าที่ได้รับทราบเพื่อจะได้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ดังนั้นองค์การตลาดจึงกำหนดปัจจัยเสี่ยง ประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๔ ดังต่อไปนี้

๑. การรบกวนกิจการขององค์การตลาด
๒. ความเสี่ยงในการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินไม่เต็มประสิทธิภาพ
๓. การดำเนินโครงการไม่เป็นไปตามแผน
๔. ความเสี่ยงในการที่ตัวแทนเลือกขายสินค้าผ่านองค์การตลาด

นโยบายการบริหารความเสี่ยง จึงมีจุดมุ่งหมายให้เป็นการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง และเน้นการสร้างพหุวัฒนธรรมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมขององค์การตลาด ตลอดจนเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์การตลาด ด้วย..

ประกาศ ณ วันที่ ๑๕ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๔



(ดร.วิชชัย สุขสะอาด)  
ผู้อำนวยการองค์การตลาด



คำตั้งองค์การตลาด

ที่ ๒๒ /๒๕๕๔

เรื่อง แต่งตั้งที่ปรึกษาผู้อำนวยการองค์การตลาด

เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การตลาดในปัจจุบัน เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งองค์การตลาด และเป็นไปตามนโยบายของคณะกรรมการองค์การตลาด และนโยบายของรัฐบาล ที่ใช้กรอบและแนวทางในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง ตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด ดังนั้น องค์การตลาด จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในการทำงาน ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาผู้อำนวยการ เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การตลาดต่อไป

อาศัยอำนาจตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ.๒๕๔๖ มาตรา ๒๑ และ มาตรา ๒๒ (๑) จึงแต่งตั้งให้นายพนงศักดิ์ โสภกุล เป็นที่ปรึกษาผู้อำนวยการองค์การตลาด โดยมีหน้าที่ดังนี้:-

- ๑) ประสานการดำเนินงาน นำเสนอแผนการพัฒนารูปแบบขององค์การตลาด และติดตามผลการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน
- ๒) ให้ที่ปรึกษาสามารถประสานงานด้านข้อมูล เอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานตามข้อ ๑) ได้ตามความจำเป็น
- ๓) ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการองค์การตลาด

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่นี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๒ มกราคม พ.ศ.๒๕๕๔

(ดร.วิรัช สุขสะอาด)

ผู้อำนวยการองค์การตลาด

ของผู้อำนวยการ.....วันที่ 1/1  
เลขานุการ.....วันที่ ๑๙/๑/๕๔  
หัวหน้าแผนก.....วันที่ 1๙/๑/๕๔  
ผู้ควบคุมแผนก.....วันที่ 1/1





ภาคผนวก ๒ รายชื่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (RMS) มีรายชื่อดังต่อไปนี้

๑. นายปรีชา ภูขำ	ประธานอนุกรรมการ
๒. นายประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ	อนุกรรมการ
๓. นายสิทธิชัย หงส์ศิลาทอง	อนุกรรมการ
๔. นายขจรศักดิ์ มหคุณวรรณ	อนุกรรมการ
๕. นายธีรวัช สุขสะอาด	อนุกรรมการ
๖. นายพีรเดช มานะสาคร	อนุกรรมการ
๗. นางชฎาภรณ์ บำรุงแคว้น	อนุกรรมการ
๘. นางสาวปาริชาติ เยพิทักษ์	อนุกรรมการและเลขานุการ
๙. นายพิสิทธิ์ สิทธิพัฒน์พงศ์	อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

คณะกรรมการด้านการพัฒนากระบวนการภายใน และบริหารความเสี่ยง (RMT)  
รายชื่อดังต่อไปนี้

๑. นายทนงศักดิ์ โฝกรุด	ประธานคณะกรรมการ
๒. ดร.ธีรวัช สุขสะอาด	ที่ปรึกษา
๓. นายพีรเดช มานะสาคร	คณะกรรมการ
๔. นางสาวปาริชาติ เยพิทักษ์	คณะกรรมการ
๕. นายพิสิทธิ์ สิทธิพัฒน์พงศ์	คณะกรรมการเลขานุการ
๖. นายศุภกฤต ศักดิ์สัจจาภิรมย์	คณะกรรมการผู้ช่วยเลขานุการ



ภาคผนวก ๓ แบบ RM ๐๑ Risk Profile / Ranking ปิงปวงประมาณ

บริหารความเสี่ยงองค์การตลาด ๒๕๕๔

56

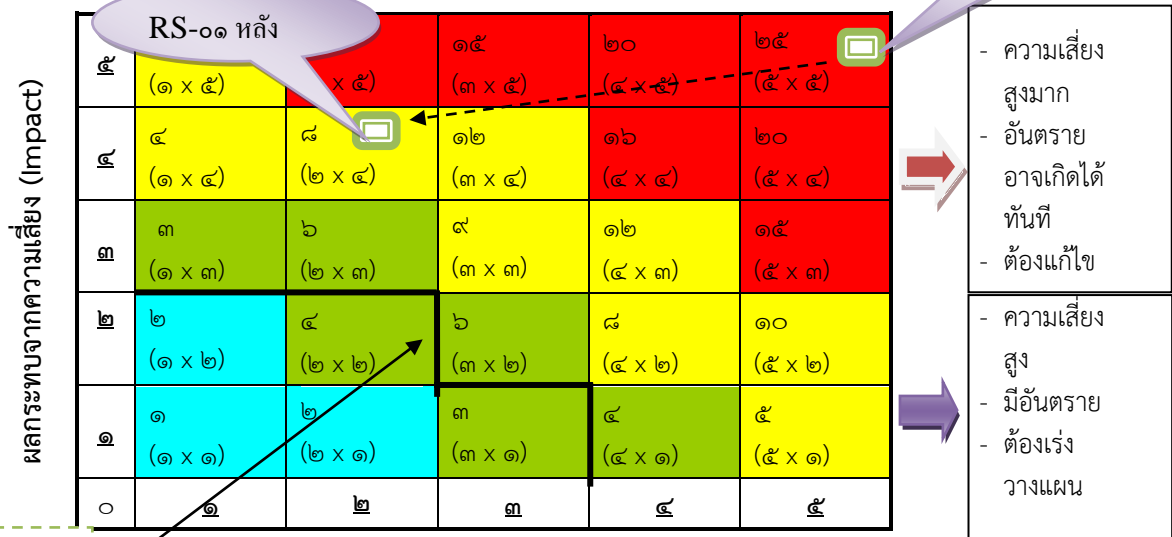
การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile / Ranking)

อันดับ	ID	ความเสี่ยง	แผนก/สาขา	ประเภทความเสี่ยง				ระดับความเสี่ยงก่อนจัดการ			ระดับความเสี่ยงหลังจัดการ
				S	O	F	C	L	I	L * I	L * I
๑	RS-๐๑	การยุบเลิกกิจการขององค์การตลาด	สำนักงานใหญ่	S			C	๕	๕	๒๕	๕ * ๕ = ๒๕ สูง
๒	RO-๐๑	การใช้ประโยชน์ทรัพย์สินไม่เต็มประสิทธิภาพ	สาขาลิ่งชั้น ฯ		O			๕	๕	๒๕	๓ * ๕ = ๑๕ สูง
๓	RO-๐๒	การดำเนินโครงการไม่เป็นไปตามแผน	ปากคลองตลาด / นิติกร		O			๔	๓	๑๒	๓ * ๓ = ๙ สูง
๔	RF-๐๑	ความเสี่ยงในการที่ตัวแทนเลขาขายสินค้าผ่านองค์การตลาด	ส่งเสริม			F		๔	๕	๒๐	๓ * ๕ = ๑๕ สูง
๕	RC-๐๑	การยุบเลิกกิจการขององค์การตลาด	สำนักงานใหญ่				C	๑	๕	๕	๑ * ๓ = ๓

ภาคผนวก ๔ ๓ แบบ RM ๐๒ ตารางจัด

ระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

RS-๐๑ ก่อน



Risk Appetite Boundary  
ได้เส้นนี้ คือระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)/ค่าเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

- ความเสี่ยงต่ำ (ค่า ๑-๒ คะแนนโอกาสเกิดน้อยผลกระทบไม่รุนแรง) ยอมรับได้ไม่เพิ่มการจัดการ
- ความเสี่ยงปานกลาง (ค่า ๓-๔ คะแนนโอกาสเกิดค่อนข้างบ่อยผลกระทบไม่รุนแรง) พอยอมรับได้ต้องทำงานต้องติดตามการควบคุม
- ความเสี่ยงสูง (ค่า ๕-๖ คะแนนโอกาสเกิดบ่อยผลกระทบรุนแรงมาก) ไม่ยอมรับต้องมีแผนการจัดการโดยระดับสูง
- ความเสี่ยงสูงมาก (ค่า ๗-๙ คะแนนโอกาสเกิดบ่อยมากผลกระทบรุนแรงมากที่สุด) ไม่ยอมรับต้องมีแผนการ



แบบฟอร์มการวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ปี ๒๕๕๔

แบบ RM ๐๓


ชื่อหน่วยงาน .....

วัตถุประสงค์ : เพื่อบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

เป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ขององค์กร :

กลยุทธ์ (๑)	ความเสี่ยง (๒)	ประเภทความเสี่ยง(S,O,F,C) (๓)	ค่าระดับความเสี่ยง (โอกาส *ผลกระทบ) (๔)	แผนบริหารความเสี่ยง (๕)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (๖)	สถานะ ดำเนินการ (๗)	สรุปผลการ ดำเนินงาน (๘)	ค่าระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ) (๙)
								

สถานะดำเนินการ

-  = ดำเนินการแล้วเสร็จ     / = ดำเนินการแล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนด  
**X** = ยังไม่ดำเนินการ     **O** = อยู่ในระหว่างดำเนินการ

ลงชื่อ .....  
 (.....)  
 ตำแหน่ง...หัวหน้าฝ่าย.....



## ภาคผนวก ๖ แบบ แบบ RM ๐๔ แผนบริหารความเสี่ยงโดยละเอียด ปี ๒๕๕๔

ความเสี่ยง : ตัวแทนเล็กขายสินค้าผ่านองค์การตลาด

แผนงาน : แผนสร้างความพึงพอใจ

เจ้าของแผนงาน : ฝ่ายพัฒนารัฐกิจ

## ๑. หลักการและเหตุผล

ตามที่กระทรวงการคลังได้กำหนดแนวทางนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Direction : SOD) สำหรับองค์การตลาดโดยใช้เป็นแนวทางในการกำกับดูแล และชี้ประเด็นที่องค์การควรให้ความสำคัญ เร่งดำเนินการ เพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน และองค์การตลาดได้มีนโยบายที่จะดำเนินธุรกิจร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มรายได้และพัฒนาขีดความสามารถขององค์การตลาด

## ๒. วัตถุประสงค์

๑. สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการที่มาใช้บริการกับองค์การตลาด

## ๓. เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์กร

๑. ร้อยละ ๘๐ ของความพึงพอใจของผู้ค้าและผู้ให้บริการในตลาด ภายในปี ๒๕๕๘

๔. ระยะเวลาดำเนินการ : ๕ ปี

๕. ผู้รับผิดชอบดำเนินการ : ฝ่ายพัฒนารัฐกิจ

## ๖. แผนปฏิบัติโดยละเอียด

กิจกรรม / ขั้นตอน / ปริมาณ		ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
ไตรมาสที่ ๑	๑. ออกแบบสอบถามความพึงพอใจให้สอดคล้อง	ต.ค.๕๓	
ไตรมาสที่ ๒		พ.ค.๕๔	
ไตรมาสที่ ๓			
ไตรมาสที่ ๓	๒. แจกแบบสอบถามผู้ที่เกี่ยวข้อง	มิ.ย.๕๔	
ไตรมาสที่ ๔	๓. วิเคราะห์สรุปผลข้อมูล ปัญหา ลำดับความรุนแรง	ส.ค.๕๔	
		ก.ย.๕๔	

## ๗. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

องค์การตลาดได้ข้อมูลจากผู้ค้า ผู้ประกอบการ เพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการให้บริการขององค์การตลาด

ผู้จัดทำ.....

(นางรจยา ไตรศิริ)

ตำแหน่ง.....หัวหน้าแผนกส่งเสริม....

วันที่.....



ภาคผนวก ๗ แบบ RM ๐๕ การติดตามผล

ชื่อหน่วยงาน ...แผนกแผนงาน/งบประมาณ...  
แผนการปรับปรุงการควบคุมเพื่อลดระดับความเสี่ยงและการติดตาม  
สำหรับงวดประเมินที่.....วันที่..๓๐..... เดือน .....มิถุนายน..... พ.ศ. ....๒๕๕๔.....

วัตถุประสงค์ (๑)	ความเสี่ยงคงเหลือ (๒)	ประเภทความเสี่ยง(S,O,F,C) (๓)	ค่าระดับความเสี่ยง (โอกาส *ผลกระทบ) (๔)	วิธีการปรับปรุงการควบคุม เพื่อลดระดับความเสี่ยง (๕)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (๖)	สถานะ ดำเนินการ (๗)	สรุปผลการ ดำเนินงาน (๘)	ค่าระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ) (๙)
								

สถานะดำเนินการ



= ดำเนินการแล้วเสร็จ / = ดำเนินการแล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนด

X

= ยังไม่ดำเนินการ O = อยู่ระหว่างดำเนินการ

ลงชื่อ .....



## ภาคผนวก ๘ เกณฑ์ประเมินทั่วไป

ความเสี่ยงระ - โอกาสที่เกิดขึ้นของความเสีย		
ระดับที่	ระดับของโอกาส	คำจำกัดความของแต่ละระดับ
๕	สูงมาก (Almost Certain)	คาดว่าเหตุการณ์นี้มีโอกาสเกิดขึ้นสูงมากในทุกสถานการณ์ ตัวอย่างเช่น มีโอกาสเกิดขึ้นได้มากกว่า ๙๕% ภายในระยะเวลา ๑๒ เดือนข้างหน้า
๔	สูง (Likely)	คาดว่าเหตุการณ์นี้อาจจะเกิดขึ้นได้ในสถานการณ์ส่วนใหญ่ ตัวอย่างเช่น มีโอกาสเกิดขึ้นได้น้อยกว่า ๙๕% ภายในระยะเวลา ๑๒ เดือนข้างหน้า
๓	ปานกลาง (Moderate)	คาดว่าเหตุการณ์นี้อาจจะเกิดขึ้นได้ในบางเวลาเท่านั้น ตัวอย่างเช่น มีโอกาสเกิดขึ้นได้น้อยกว่า ๕๐% แต่มากกว่า ๒๕% ภายใน ระยะเวลา ๑๒ เดือนข้างหน้า
๒	ต่ำ (Unlikely)	คาดว่าเหตุการณ์นี้อาจจะเกิดขึ้นได้ในบางเวลาเท่านั้น ตัวอย่างเช่น มี โอกาสเกิดขึ้นได้น้อยกว่า ๒๕% แต่มากกว่า ๕% ภายในระยะเวลา ๑๒ เดือนข้างหน้า
๑	ต่ำมาก (Unlikely)	คาดว่าเหตุการณ์นี้อาจจะเกิดขึ้นได้เมื่อเกิดสถานการณ์ผิดปกติ เท่านั้น ตัวอย่างเช่น มีโอกาสเกิดขึ้นได้น้อยกว่า ๕% ภายใน ระยะเวลา ๑๒ เดือนข้างหน้า



ภาคผนวก ๙ เกณฑ์ทั่วไปสำหรับใช้ประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบ

ผลกระทบที่ไม่ใช่ตัวเงิน					
เกณฑ์การประเมิน	ต่ำมาก (Insignificant)	ต่ำ (Minor)	ปานกลาง (Moderate)	สูง (Major)	สูงมาก (Catastrophic)
การปฏิบัติตามนโยบายรัฐบาล/หน่วยงานกำกับดูแล	ไม่มีผลกระทบ	มีการเตือนโดยวาจา(Verbal) จากหน่วยงานกำกับดูแล	มีการเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร (Written) จากหน่วยงานกำกับดูแล	มีการแทรกแซงการบริหารงานจากหน่วยงานกำกับดูแล	ไม่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินโครงการตามนโยบายรัฐบาล
กฎระเบียบข้อบังคับ	ไม่มีการละเมิดกฎระเบียบ/ไม่ส่งผลกระทบ	มีการละเมิดกฎระเบียบเล็กน้อย และสามารถแก้ไขได้	มีการละเมิดกฎระเบียบเล็กน้อย และไม่สามารถแก้ไขได้	มีการละเมิดกฎระเบียบอย่างมีนัยสำคัญและไม่สามารถแก้ไขได้	มีการละเมิดกฎระเบียบอย่างรุนแรง ซึ่งส่งผลกระทบทางการเงินและชื่อเสียงองค์กร
การต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ	ไม่มีการชะงักงันของกระบวนการและการดำเนินงานทางธุรกิจ	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อกระบวนการและการดำเนินงานทางธุรกิจ	บริหารจัดการได้มีนัยสำคัญขอกระบวนการและการดำเนินงานทางธุรกิจ	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานทางธุรกิจอย่างรุนแรง/การล่าช้าของการดำเนินงาน	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานทางธุรกิจอย่างรุนแรง/และต่อเนื่อง/การล่าช้าของการดำเนินงานและไม่สามารถบรรลุปเป้าหมาย
ภาพลักษณ์และชื่อเสียง	ไม่มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร	อาจส่งผลกระทบต่อด้านลบเพียงเล็กน้อย ต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร	ส่งผลกระทบต่อด้านลบต่อภาพลักษณ์ และชื่อเสียงขององค์กรในระยะสั้น	ส่งผลกระทบต่อด้านลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรอย่างมีสาระสำคัญ	ส่งผลกระทบต่อด้านลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร อย่างมีสาระสำคัญ และต่อเนื่องในระยะยาว
ผลกระทบของความเสียหาย/การจัดการโดยผู้บริหาร	ไม่มีผลกระทบด้านลบ/ไม่มีผลกระทบด้านลบ/กิจกรรมดำเนินงานตามปกติ	ชื่อเสียงขององค์กรเพียงเล็กน้อย ซึ่งผู้บริหารสามารถบริหารจัดการได้	มีผลกระทบด้านลบอย่างมี นัยสำคัญ ซึ่งผู้บริหารต้องเพิ่มการบริหารจัดการมากขึ้น	มีผลกระทบด้านลบอย่างวิกฤติ (Critical)ซึ่งผู้บริหารต้องเพิ่มการบริหารจัดการเป็นอย่างมาก	วิกฤติการณ์ที่อาจนำไปสู่การยุบเลิกของกิจการ/การดำรงอยู่ขององค์กร





ภาคผนวก ๑๐ ตารางเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง องค์การตลาด ประจำปี ๒๕๕๔

ลำดับ	รหัส	ชื่อความเสี่ยง	Risk Owner	ระดับความเสี่ยงก่อนการควบคุมเพิ่มเติม (โอกาส*ผลกระทบ)	โอกาสเกิด(Likelihood) : ความสำเร็จในการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๕๔ที่สอดคล้องกับรายงานผลการศึกษาความเป็นไปได้ของการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และผลดำเนินการตามแผนฯ		
๑	RS-๐๑	<p>การยุบเลิกกิจการ</p> <p><b>วัตถุประสงค์ :</b></p> <p>๑. เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์กร</p> <p>๒. เพื่อแสดงความชัดเจนในบทบาท และทิศทางขององค์กร ในอีก ๕ ปีข้างหน้า</p> <p>๓. เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG)</p> <p>๔. เพื่อความรับผิดชอบต่อองค์กรที่มีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility : CSR)</p> <p><b>เป้าหมาย :</b></p> <p>๑. เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน</p>	ฝ่ายแผนงาน/โครงการ	<p>ก่อนการควบคุมเพิ่มเติม</p> <p>๕*๕</p> <p>= สูงมาก</p> <p>เป้าหมายหลังการควบคุมเพิ่มเติม</p> <p>๔*๒</p> <p>= สูง</p>	ระดับคะแนน	โอกาสที่จะเกิดขึ้น	รายละเอียดการดำเนินการ
					๑	ต่ำมาก	ได้ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการจัดทำแผนวิสาหกิจ มีความคืบหน้าเท่ากับ ๑๐๐%
					๒	ต่ำ	ได้ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการจัดทำแผนวิสาหกิจ มีความคืบหน้าเท่ากับ ๘๐% แต่ไม่ถึง ๑๐๐%
					๓	ปานกลาง	ได้เริ่มปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการจัดทำแผนวิสาหกิจ มีความคืบหน้าเท่ากับ ๖๐% แต่ไม่ถึง ๘๐%
					๔	สูง	ได้รับการอนุมัติแผนปฏิบัติงาน แผนวิสาหกิจ ภายใน มี.ค.๕๔ และมีความคืบหน้า ๖๐%
					๕	สูงมาก	ได้รับการอนุมัติแผนปฏิบัติงาน แผนวิสาหกิจ หลัง มี.ค.๕๔



ลำดับ	รหัส	ชื่อความเสี่ยง	Risk Owner	ระดับความเสี่ยงก่อนการควบคุมเพิ่มเติม (โอกาส*ผลกระทบ)	โอกาสเกิด(Likelihood) : ความสำเร็จในการจัดทำคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี และแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๕๔ ที่สอดคล้องกับรายงานผลการศึกษาความเป็นไปได้ของการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และผลดำเนินการตามแผนฯ		
๒	RS-๐๑	<p>การยุบเลิกกิจการ</p> <p><b>วัตถุประสงค์ :</b></p> <p>๑. เพื่อให้องค์การตลาดมีการบริหารจัดการที่ดี มีความโปร่งใส น่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p><b>เป้าหมาย :</b></p> <p>๑. ร้อยละ ๘๐ ของทัศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การตลาด</p>	แผนกฎหมาย	<p><u>ก่อนการควบคุมเพิ่มเติม</u></p> <p>๕*๕</p> <p>= สูงมาก</p> <p><u>เป้าหมายหลังการควบคุมเพิ่มเติม</u></p> <p>๔*๒</p> <p>= สูง</p>	ระดับคะแนน	โอกาสที่จะเกิดขึ้น	รายละเอียดการดำเนินการ
					๑	ต่ำมาก	ได้ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการจัดทำคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีมีความคืบหน้าเท่ากับ ๑๐๐%
					๒	ต่ำ	ได้ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการจัดทำคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีความคืบหน้าเท่ากับ ๘๐% แต่ไม่ถึง ๑๐๐%
					๓	ปานกลาง	ได้เริ่มปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีความคืบหน้าเท่ากับ ๖๐% แต่ไม่ถึง ๘๐%
					๔	สูง	คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีผ่านความเห็นชอบภายใน มี.ค.๕๔ และมีความคืบหน้า ๖๐%
					๕	สูงมาก	ประกาศคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี หลัง มี.ค.๕๔



ลำดับ	รหัส	ชื่อความเสี่ยง	Risk Owner	ระดับความเสี่ยงก่อนการควบคุมเพิ่มเติม (โอกาส*ผลกระทบ)	โอกาสเกิด(Likelihood) : ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามแผนงานประจำปี ๒๕๕๔ ที่สอดคล้องกับรายงานผลการศึกษาความเป็นไปได้ของการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และผลดำเนินการตามแผนฯ		
๓	RO-๐๑	<p>การใช้ประโยชน์ทรัพย์สินไม่เต็มประสิทธิภาพ</p> <p><u>วัตถุประสงค์ :</u></p> <p>๑. เพื่อเพิ่มลูกค้าและเพิ่มรายได้</p> <p><u>เป้าหมาย :</u></p> <p>๑. องค์การตลาดสาขาลิ่งชั้นมีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้น ๕ ในปี ๒๕๕๔</p>	แผนกกฎหมาย/ผู้จัดการตลาดสาขาลิ่งชั้น	<p><u>ก่อนการควบคุมเพิ่มเติม</u></p> <p>๕*๕</p> <p>= สูงมาก</p> <p><u>เป้าหมายหลังการควบคุมเพิ่มเติม</u></p> <p>๓*๔</p> <p>= สูง</p>	ระดับคะแนน	โอกาสที่จะเกิดขึ้น	รายละเอียดการดำเนินการ
					๑	ต่ำมาก	ได้ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงานประจำปี๒๕๕๔ มีความคืบหน้าเท่ากับ ๑๐๐%
					๒	ต่ำ	ได้ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงานประจำปี๒๕๕๔ มีความคืบหน้าเท่ากับ ๘๐% แต่ไม่ถึง ๑๐๐%
					๓	ปานกลาง	ได้เริ่มปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงานประจำปี๒๕๕๔ มีความคืบหน้าเท่ากับ ๖๐% แต่ไม่ถึง ๘๐%
					๔	สูง	ได้เริ่มปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงานประจำปี๒๕๕๔ มีความคืบหน้าเท่ากับ ๔๐% แต่ไม่ถึง ๖๐%
					๕	สูงมาก	ได้เริ่มปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงานประจำปี๒๕๕๔ มีความคืบหน้าเท่ากับ ๒๐% แต่ไม่ถึง ๔๐%



ลำดับ	รหัส	ชื่อความเสี่ยง	Risk Owner	ระดับความเสี่ยงก่อนการควบคุมเพิ่มเติม (โอกาส*ผลกระทบ)	โอกาสเกิด(Likelihood) : ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามแผนงานโครงการปากคลองตลาด ที่สอดคล้องกับรายงานผลการศึกษาความเป็นไปได้ของการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และผลดำเนินการตามแผนฯ		
๔	RO-๐๑	การดำเนินโครงการไม่เป็นไปตามแผน  <u>วัตถุประสงค์ :</u> ๑. เพื่อให้ดำเนินโครงการให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด  <u>เป้าหมาย :</u> ๑. การดำเนินการทุกกิจกรรมแล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนดไว้ในแผน	แผนก กฎหมาย/ ผู้จัดการตลาด สาขา ปากคลองตลาด	<u>ก่อนการควบคุมเพิ่มเติม</u>  ๕*๓ = สูง  <u>เป้าหมายหลังการควบคุมเพิ่มเติม</u>  ๓*๔ = สูง	ระดับคะแนน	โอกาสที่จะเกิดขึ้น	รายละเอียดการดำเนินการ
					๑	ต่ำมาก	ได้ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงานประจำปี๒๕๕๔ มีความคืบหน้าเท่ากับ ๑๐๐%
					๒	ต่ำ	ได้ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงานประจำปี๒๕๕๔ มีความคืบหน้าเท่ากับ ๘๐% แต่ไม่ถึง ๑๐๐%
					๓	ปานกลาง	ได้เริ่มปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงานประจำปี๒๕๕๔ มีความคืบหน้าเท่ากับ ๖๐% แต่ไม่ถึง ๘๐%
					๔	สูง	ได้เริ่มปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงานประจำปี๒๕๕๔ มีความคืบหน้าเท่ากับ ๔๐% แต่ไม่ถึง ๖๐%
					๕	สูงมาก	ได้เริ่มปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงานประจำปี๒๕๕๔ มีความคืบหน้าเท่ากับ ๒๐% แต่ไม่ถึง ๔๐%



## ภาคผนวก ๑๑ หลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงของ สคร. ประจำปี ๒๕๕๔

การวัดระดับการบริหารความเสี่ยง  
อ้างอิงจาก บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด

ระดับ ๑	ระดับ ๒	ระดับ ๓	ระดับ ๔ - ๕
<b>การบริหารความเสี่ยงน้อยมาก :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บริหารเชิงรับเป็นส่วนใหญ่</li> <li>- ไม่มีคณะทำงานเพื่อจัดการความเสี่ยงในรูปแบบบูรณาการ</li> <li>- มีองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงไม่ครบถ้วน</li> <li>- ไม่มีคู่มือการบริหารความเสี่ยง</li> </ul>	<b>การบริหารความเสี่ยงเบื้องต้นที่มีระบบ:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>— มีการบริหารเป็นกลยุทธ์ระยะสั้น (๑๕%)</li> <li>— มีคณะทำงาน/กอง/งาน/ฝ่ายเพื่อจัดการความเสี่ยงในรูปแบบบูรณาการ (๑๐%)</li> <li>— มีองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงที่ดีครบถ้วน โดยมีการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง (I/L) ที่ชัดเจนเป็นระบบ (๕๕%)</li> <li>— มีคู่มือการบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์ และเผยแพร่ให้พนักงานทุกระดับ (๒๐%)</li> </ul>	<b>การบริหารความเสี่ยงในเชิงบูรณาการ:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>— มีการดำเนินงานครบถ้วนในระดับที่ ๒</li> <li>— มีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นกลยุทธ์หรือการดำเนินงานที่ต่อเนื่องทั้งองค์กร(20%)</li> <li>— มีคณะทำงาน/กอง/งาน/ฝ่ายเพื่อจัดการความเสี่ยง มีแผนงานที่ชัดเจน รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน (๒๐%)</li> <li>— มีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงแยกรายปัจจัยเสี่ยง กำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวัง และสามารถรายงานระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส (๒๐%)</li> <li>— มีการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ทุกปัจจัยเสี่ยง (๒๐%)</li> <li>— มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (๒๐%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี</li> <li>- มีกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับการกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์/การวางแผน/ การลงทุน</li> <li>- มีการทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงสม่ำเสมอ</li> <li>- จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง</li> <li>- มีการสนับสนุนการบริหารฯ เพื่อเพิ่มมูลค่า</li> <li>- กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมประจำวันของทุกหน่วยงานและสัมพันธ์กับคำตอบแทน</li> <li>- การบริหารความเสี่ยงเป็นการสนับสนุนการบริหารเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation)</li> <li>- ผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง</li> <li>- Portfolio View of Risk</li> <li>- Integrated Governance, Risk and Compliance</li> </ul>



## แผนบริหารความเสี่ยง องค์การตลาด (แผนฉุกเฉิน) ปี ๒๕๕๔

หากนำแผนดำเนินงานและแผนปฏิบัติการของ องค์การตลาดปี ๒๕๕๓ มาพิจารณาตาม ปัจจัยความเสี่ยงในแต่ละเหตุการณ์ความเสี่ยงแล้วพบว่าในแต่ละปัจจัยความเสี่ยงได้มีแผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรมรองรับความเสี่ยงต่างๆ แล้ว ซึ่งในแผนการดำเนินงานปี ๒๕๕๓ เหล่านี้จะถูกการติดตาม และทำงาน ควบคุมภายในอย่างใกล้ชิดทุกแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการควบคุมภายใน องค์การ ตลาดปี ๒๕๕๓ ทั้งหมด แต่เนื่องจากเหตุการณ์ความเสี่ยงบางเหตุการณ์อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงถึงสูงมาก ซึ่ง จำเป็นที่จะต้องมีการลดความเสี่ยงสำรองที่เรียกว่า แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง องค์การตลาดปี ๒๕๕๓

## กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ปี ๒๕๕๔

การระบุความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงของ องค์การตลาดดังกล่าวข้างต้น นำมาซึ่งการ กำหนดกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและความสำคัญของความ เสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และแผนวิสาหกิจของ องค์การตลาดสำหรับกลยุทธ์บริหารความเสี่ยงของ องค์การตลาดประกอบด้วย ๔ กลยุทธ์หลัก คือ

กลยุทธ์ที่ ๑ : มุ่งความคงอยู่ขององค์กร

กลยุทธ์ที่ ๒ : มุ่งการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

กลยุทธ์ที่ ๓ : มุ่งการติดตามโครงการให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด

กลยุทธ์ที่ ๔ : มุ่งหาช่องทางธุรกิจใหม่

## ตารางที่ \*\*\* กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง

กลยุทธ์	คำอธิบาย
กลยุทธ์ที่ ๑ : มุ่งความคงอยู่ขององค์กร	<p><b>มาตรการที่ ๑ : แผนปรับปรุงแผนวิสาหกิจ</b></p> <p>เพื่อให้องค์การตลาด สามารถดำเนินการจนทำให้ SOD มีความมั่นใจใน ความสำคัญขององค์การตลาด และสามารถสร้างความตระหนักกับทบาท ภารกิจให้กับ กลุ่มผู้ใช้บริการ องค์การตลาดจึงจำเป็นต้องมีการเพิ่มความเข้มข้นในปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ ให้สอดคล้องกับสภาพสังคม ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"><li>๑. เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์กร</li><li>๒. เพื่อแสดงความชัดเจนในบทบาท และทิศทางขององค์กรในอีก ๕ ปีข้างหน้า</li><li>๓. เพื่อบูรณาการพัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG)</li><li>๔. เพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่มีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility : CSR)</li></ol> <p>ปัจจุบันได้มีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ภารกิจ กำหนดแผนวิสาหกิจ ขององค์กร ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภค และชุมชน ร่วมพัฒนาและกิจกรรม ใหม่ๆ รวมถึงการสร้างพันธมิตรทางการค้า นอกจากนี้ยังต้องมีการผลิตสินค้าต่างๆ ได้แก่ ข้าวสารถุง การออกร้าน เพื่อเป็นอีกช่อง ทางหนึ่งในการสร้างความตระหนัก บทบาทภารกิจขององค์การตลาดที่มีความสำคัญต่อชุมชนให้มากขึ้น</p>
	<p><b>มาตรการที่ ๒ : แผนพัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี</b></p> <p>เพื่อให้องค์การตลาดมีการบริหารจัดการที่ดี มีความโปร่งใส น่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งส่งผลต่อความเสี่ยงทางกลยุทธ์ของ องค์การ</p>



	ตลาดโดยตรง การบริหารจัดการที่ดีเชิงรุกจึงมีความจำเป็นต่อการสร้างความมั่นใจให้ได้ เจ้าหน้าที่องค์กร คู่ค้า ตัวแทน นอกจากนี้การบริหารจัดการที่ดียังเป็นการเพิ่มการ กิจกรรมการปฏิบัติงานเข้าสู่กลุ่มเป้าหมายในภูมิภาคให้มากขึ้น เช่น การจัดระบบ กระบวนการภายใน การจัดระบบการเบิกจ่ายเงิน เพื่อให้การบริหารจัดการที่ดี
กลยุทธ์ที่ ๒ : มุ่งการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	<b>มาตรการที่ ๓ : แผนพัฒนาตลาดสาขาลิ่งชั้น</b> เพื่อให้องค์การตลาดสาขาลิ่งชั้นมีลูกค้าเพิ่มรายได้นอกเหนือจาก รายได้ค่าเช่าห้อง จึงจำเป็นต้องตั้งเป้าหมายการหารายได้ จากการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ ที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดให้ได้ตามเป้าหมาย โดยการเร่งรัดการหารายได้ ด้วย การให้เอกชนเช่าพื้นที่ รวมถึงการกำหนดสิทธิประโยชน์ในกิจกรรม ต่างๆ ที่ยังไม่มีมาตรการเพื่อหาผู้ประกอบการ รวมทั้งสื่อประชาสัมพันธ์ของ องค์การ ตลาด และการออกRoad Show พบผู้สนับสนุน นอกจากนี้ยังรวมถึง การพัฒนาโอกาส ในการสร้างรายได้ขององค์การตลาดทุกสาขา เช่น การนำผลิตภัณฑ์ชุมชน จำหน่ายใน นามองค์การตลาด การดำเนินการหารายได้จากการให้เช่าพื้นที่ ณ ตลาดสาขาลิ่งชั้น การจัดระบบให้สิ่งจูงใจในการหารายได้กับเจ้าหน้าที่ องค์การตลาด
กลยุทธ์ที่ ๓ : มุ่งการติดตามโครงการให้ เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด	<b>มาตรการที่ ๔ : แผนพัฒนาตลาดสาขาปากคลองตลาด</b> เพื่อให้การดำเนินงานองค์การตลาดสาขาปากคลองตลาด ดำเนินการ ปรับปรุงให้เป็นไปตามแผน จึงจำเป็นต้องตั้งเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงานตามกำหนด ระยะเวลา จากการติดตามโครงการการให้สิทธิให้ได้ตามเป้าหมาย โดยการเร่งรัดการ ดำเนินการ ด้วยการให้เอกชนเช่าพื้นที่ รวมถึงการกำหนดสิทธิประโยชน์ในกิจกรรม ต่างๆ ที่ยังกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี ๒๕๕๔ รวมทั้งสื่อประชาสัมพันธ์ของ องค์การตลาด และการออกRoad Show พบผู้เช่าแผงเก่า รายใหม่ นอกจากนี้ยังรวมถึง การจัดสรรอัตรากำลัง การโยกย้ายเจ้าหน้าที่องค์การตลาด
กลยุทธ์ที่ ๔ : มุ่งหาช่องทางธุรกิจใหม่	<b>มาตรการที่ ๕ : แผนสร้างความพึงพอใจ</b> เพื่อให้การให้บริการจากองค์การตลาด มีความพึงพอใจการให้บริการ สูงสุด องค์การตลาดจึงดำเนินการสำรวจความพึงพอใจคู่ค้า และตัวแทนองค์การตลาด เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุง พัฒนาระบบงานการให้บริการ อันจะนำมาซึ่งความพึง พอใจสูงสุดทั้งผู้รับบริการ และตัวแทนผู้ให้บริการในนามขององค์การตลาด
	<b>มาตรการที่ ๖ : แผนสร้างมาตรฐานการขนส่ง</b> เพื่อกำหนดการจัดส่งสินค้าให้มีรูปแบบมาตรฐานเดียวกันทุกหน่วยงาน ในสังกัดองค์การตลาด จะดำเนินการปรับปรุงระบบ กระบวนการจัดส่งสินค้า เพื่อสร้าง ความปลอดภัย ความมั่นใจ การใช้บริการจากองค์การตลาด ซึ่งโครงการนี้ จะเริ่ม ดำเนินการในปีงบประมาณ ๒๕๕๕ และกำหนดการนำร่องของโครงการไว้ไม่น้อยกว่า ๕ แห่ง
	<b>มาตรการที่ ๗ : แผนพัฒนาผลิตภัณฑ์</b> เพื่อกำหนดการจัดส่งสินค้าให้มีรูปแบบมาตรฐานเดียวกันทุกหน่วยงาน ในสังกัดองค์การตลาด จะดำเนินการปรับปรุงระบบ กระบวนการจัดส่งสินค้า เพื่อสร้าง ความปลอดภัย ความมั่นใจ การใช้บริการจากองค์การตลาด ซึ่งโครงการนี้ จะเริ่ม ดำเนินการในปีงบประมาณ ๒๕๕๕ และกำหนดการนำร่องของโครงการไว้ไม่น้อยกว่า ๕ แห่ง

