



คู่มือบริหารความเสี่ยง ๒๕๕๖

Risk Management Guideline



องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย
State-Owned Enterprise under the Ministry of Interior

อดีต...ก้าวสู่
50th
ด้วยความภาคภูมิใจ
2496-2555
Anniversary

แผนกบริหารความเสี่ยง

ERM-๐๔๓-๒-๐๐๖-๐๒



สารจากประธานกรรมการองค์กรตลาด



องค์กรตลาด กระทรวงมหาดไทย จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ขององค์กรตลาด ใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงที่มีแผนงานรองรับการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน โดยสามารถวิเคราะห์และการบริหารปัจจัยเสี่ยง การควบคุมกิจกรรมความเสี่ยง รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ ในการลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรตลาด จะเกิดความเสียหายทั้งในรูปของตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน ให้เกิดความคุ้มค่าในการดำเนินธุรกิจ และเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันขององค์กรตลาด โดยให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

องค์กรตลาดหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือบริหารความเสี่ยง จะเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานของทุกหน่วยงานและการบริหารความเสี่ยงจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ จะต้องได้รับความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ทุกท่านในการนำการบริหารความเสี่ยงไปเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานและดำเนินงานประจำเพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กรตลาด อันจะนำไปสู่เป้าหมาย และวัตถุประสงค์อย่างยั่งยืนต่อไป.

(นายสำคัญ ธรรมรัตน์)

ประธานกรรมการองค์กรตลาด



สารจากประธานอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง



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

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



(นายสมิทธิ ดารากร ณ อยุธยา)

ประธานอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง



สารจากผู้อำนวยการองค์กรตลาด



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

ตลอด ๕๕ ปี องค์กรตลาดได้ทำหน้าที่รับใช้สังคมตามแนวทางที่ได้รับมอบหมายมาเป็นอย่างดี และเพื่อให้การเติบโตขององค์กรเป็นไปอย่างมีระบบ ในปีนี้จึงได้จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ในคู่มือนี้ทุกหน่วยงานสามารถใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง วิธีการควบคุมความเสี่ยงและกระบวนการจัดการความเสี่ยงในแต่ละระดับให้เป็นไปในทิศทางที่ยอมรับได้

องค์กรตลาดหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือบริหารความเสี่ยง จะเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานของทุกหน่วยงานและการบริหารความเสี่ยงจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ จะต้องได้รับความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ทุกท่านในการนำการบริหารความเสี่ยงไปเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานและดำเนินงานประจำเพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กรตลาด อันจะนำไปสู่เป้าหมาย และวัตถุประสงค์อย่างยั่งยืนต่อไป.

(นายธีธัช สุขสะอาด)
ผู้อำนวยการองค์กรตลาด



สารจากประธานคณะกรรมการกลั่นกรองฯ



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

อย่างไรก็ตาม การบริหารความเสี่ยงจะประสบผลสำเร็จเกิดประโยชน์แก่องค์กรหรือไม่ มีได้ขึ้นอยู่กับคู่มือบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นเครื่องมือหรือกลไกหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและพนักงานจะให้ความสำคัญของคู่มือและใช้ความรู้ความสามารถของตนเองบริหารความเสี่ยงได้ประสบผลสำเร็จและเกิดผลดีแก่องค์กรหรือไม่

(นายเฉลิมพล รัตนวงศ์)

ประธานคณะกรรมการกลั่นกรองฯ



คำนำ

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



สารบัญ

หน้า

สารจากประธานกรรมการองค์กรตลาด

คำนำ

วิสัยทัศน์

๑

พันธกิจ

๑

ส่วนที่ ๑

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

๒

ประเภทความเสี่ยง

๓

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

๔

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

๔

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลตามแนวทางของ COSO

๙

กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตลาด

๑๒

การกำหนดวัตถุประสงค์

๑๓

การระบุความเสี่ยง

๑๔

การประเมินความเสี่ยง

๑๖

แผนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

๒๐

การติดตามและประเมินผล

๒๑

ส่วนที่ ๒

ขั้นตอนขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตลาด และปฏิทินการจัดทำรายงาน

๒๒

การบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๖

ภาคผนวก

๑. ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

๑.๑. เรื่อง หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจปี ๒๕๕๒ ของ สคร.

๑.๒. เรื่อง แนวทาง : การจัดวางระบบการควบคุมภายใน ของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

๑.๓. เรื่อง แผนวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง) ๒๕๕๕-๒๕๕๙

๑.๔. เรื่อง แผนปฏิบัติงานประจำปี ๒๕๕๖

๑.๕. เรื่อง บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี ๒๕๕๖ ระหว่าง
รัฐบาลไทยกับองค์กรตลาด

๑.๖. เรื่อง ข้อบังคับองค์กรตลาด ว่าด้วยประมวลจริยธรรมขององค์กรตลาด พ.ศ. ๒๕๕๕

๑.๗. เรื่อง รายงานการให้คำปรึกษาระบบประเมินผลการดำเนินงานปีบัญชี ๒๕๕๔

๒. คำสั่งที่เกี่ยวข้อง

๒.๑. คำสั่งคณะกรรมการองค์กรตลาด ที่ ๒๖/๒๕๕๕ ลงวันที่ ๕ มิถุนายน ๒๕๕๕ เรื่อง แต่งตั้ง
คณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง๒.๒. คำสั่งคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง ที่ ๒/๒๕๕๕ ลงวันที่ ๑๓ กรกฎาคม ๒๕๕๕
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองร่างแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๖๒.๓. คำสั่งองค์กรตลาด ที่ ๕๖/๒๕๕๔ ลงวันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔ เรื่อง แต่งตั้ง
คณะทำงานพัฒนากระบวนการภายใน และบริหารความเสี่ยง



๓. คะแนนประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ปี ๒๕๕๔
๔. โครงสร้างองค์กรตลาด
๕. เกณฑ์ทั่วไปสำหรับการประเมินโอกาสที่จะเกิดจากความเสี่ยง
๖. แบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยง
 - ๖.๑. ERM-๐๔๓-๑-๐๐๑-๐๒ แบบตารางการบันทึกการหาหรือ
 - ๖.๒. ERM-๐๔๓-๑-๐๐๒-๐๒ แบบแผนบริหารความเสี่ยง
 - ๖.๓. ERM-๐๔๓-๑-๐๐๓-๐๒ แบบประกอบการรายงานในการประเมินระดับความเสี่ยง
 - ๖.๔. ERM-๐๔๓-๑-๐๐๔-๐๒ แบบสำรวจความพึงพอใจต่อการให้บริการของแผนบริหารความเสี่ยง ๒๕๕๖
 - ๖.๕. ERM-๐๔๓-๑-๐๐๕-๐๒ แผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๖
 - ๖.๖. ERM-๐๔๓-๑-๐๐๖-๐๒ คู่มือบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๖
 - ๖.๗. ERM-๐๔๓-๑-๐๐๗-๐๑ คู่มือบริหารความเสี่ยง ฉบับ To Go ๒๕๕๖
 - ๖.๘. ERM-๐๔๓-๑-๐๐๘-๐๒ แบบประเมินผลของคณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง Risk Committee Evaluation ๒๕๕๖
 - ๖.๙. ERM-๐๔๓-๒-๐๑๕-๐๒ แบบแบบประเมินตนเองของคณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงองค์กรตลาด (Self Assessment)
๗. ตัวอย่างการวิเคราะห์ความเสี่ยง
 - ๗.๑. ERM-๐๔๓-๑-๐๐๑-๐๒ แบบตารางการบันทึกการหาหรือ
 - ๗.๒. ERM-๐๔๓-๑-๐๐๒-๐๒ แบบแผนบริหารความเสี่ยง
 - ๗.๓. ERM-๐๔๓-๑-๐๐๓-๐๓ แบบประกอบการรายงานในการประเมินระดับความเสี่ยง



คู่มือบริหารความเสี่ยงองค์การตลาด ๒๕๕๖ - 2013

วิสัยทัศน์ (Vision)

☆ “เป็นองค์กรของประเทศในการสร้างตลาดกลางและเครือข่ายระดับท้องถิ่น เพื่อเป็นช่องทางการกระจายสินค้าและจำหน่ายผลผลิตทางการเกษตรและผลิตภัณฑ์ชุมชน”

พันธกิจ (Mission)

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



องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย
State-Owned Enterprise under the Ministry of Interior

ฉลองวาระ
50th
ด้วยความภาคภูมิใจ
Anniversary
2496-2555



องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย
State-Owned Enterprise under the Ministry of Interior

ERM-๐๔๓-๒-๐๐๖-๐๒



ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

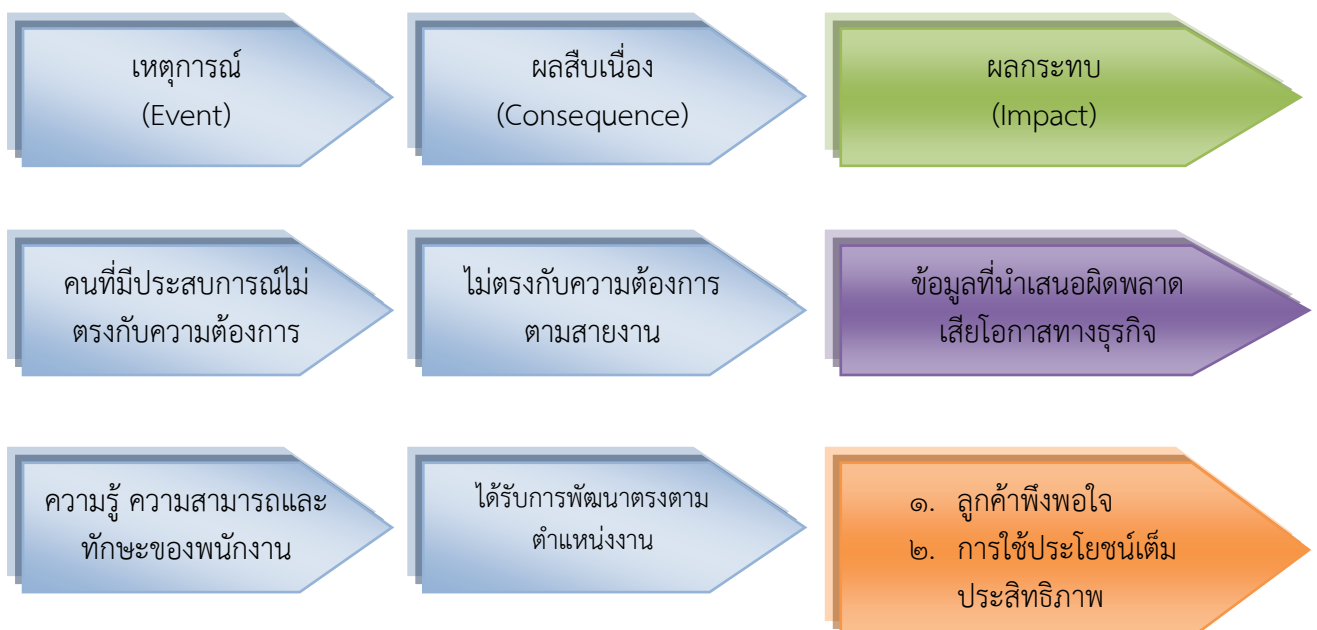
ความเสี่ยง (Risk) เหตุการณ์หรือกิจกรรมใดๆ ก็ตามที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน และด้านระเบียบ ข้อบังคับ โดยมีการวัดโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และความรุนแรงจากผลกระทบ (Impact)

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

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

ผลสืบเนื่อง (Consequence) คือ สิ่งที่จะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ / ความเสี่ยงนั้น ๆ สำหรับผลกระทบเป็นผลที่เกิดขึ้นจากผลสืบเนื่อง

รูปภาพ เหตุการณ์ ผลสืบเนื่อง ผลกระทบทางลบ และทางบวก





ประเภทของความเสียง แบ่งออกเป็น ๔ ประเภท ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร

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

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน คือ ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบ หรือเหตุการณ์ภายนอก

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง

๔. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk)

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการ หรือแนวทางที่กำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการองค์การตลาด คณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่องค์การตลาด เพื่อใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การตลาด รวมทั้งการกำหนดวิธีในการบริหารความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่องค์การตลาด ยอมรับได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุ สมผลว่า สิ่งที่องค์การตลาดดำเนินกิจกรรมตามแผน จะบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด

๑. เพื่อให้องค์การตลาดสามารถวิเคราะห์และประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

๒. เพื่อให้องค์การตลาดสามารถคาดการณ์ถึงความเสี่ยงที่อาจจับได้และความเสียหายด้านต่าง ๆ

๓. เพื่อให้องค์การตลาดนำคู่มือการบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารแผนงาน และโครงการขององค์การตลาด ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๖

๔. เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายแก่แผนงาน/โครงการขององค์การตลาดประจำปี ๒๕๕๖





นโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด ๒๕๕๖

ตามมติคณะกรรมการองค์การตลาดมีนโยบายที่จะให้องค์การตลาดมีแนวทางการบริหารจัดการด้านความเสี่ยงในธุรกิจขององค์การตลาด ได้แต่งตั้งคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง และจัดตั้งหน่วยงานบริหารความเสี่ยง ประกอบกับองค์การตลาด ได้กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารองค์การตลาดในอนาคต โดยเน้นให้มีการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

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

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

โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

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

๑. **ระดับองค์กร** ซึ่งจะทำการบริหารความเสี่ยงตามแผนวิสัยทัศน์และแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงแบบบูรณาการและมีความสอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

๒. **ระดับหน่วยงาน** ซึ่งจะทำการบริหารความเสี่ยงตามพันธกิจของแต่ละหน่วยงานนอกจากนี้ยังนำมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมจากแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรมากระจายลงสู่แผนการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานด้วย รวมถึงการนำความเสี่ยง และมาตรการจัดการความเสี่ยงจากการบริหารความเสี่ยงในปีก่อนมารวบรวมทบทวนในแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานของปัจจุบันด้วย

๓. **ระดับปฏิบัติงาน** (เจ้าหน้าที่ / พนักงาน) ซึ่งจะทำการบริหารความเสี่ยงตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งจะดำเนินกิจกรรมและรายงานผลความคืบหน้าของแผนปฏิบัติการความเสี่ยง เพื่อนำส่งให้แผนกบริหารความเสี่ยงรวบรวมและรายงานผลตามขั้นตอน





หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

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

๑. คณะกรรมการองค์กร (BOD) มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

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

๒. คณะกรรมการตรวจสอบภายใน มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- (๑) ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร
- (๒) สอบทานการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการดังกล่าวยังสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมภายในองค์กร

๓. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง (RMS) มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

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

๔. คณะทำงานพิจารณากลับกรองร่างคู่มือบริหารความเสี่ยง การทบทวนความเสี่ยงและเกณฑ์การประเมินระดับองค์กร และร่างแผนบริหารความเสี่ยง มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- (๑) ดำเนินการกลับกรองร่างคู่มือการบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๖ การทบทวนความเสี่ยงและเกณฑ์การประเมินระดับองค์กรประจำปี ๒๕๕๖ และแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๖
- (๒) ดำเนินการพิจารณากลับกรอง เรื่องดังกล่าวตามที่คณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงแนะนำ

๕. ผู้อำนวยการองค์กร มีหน้าที่ดังนี้

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



๖. รองผู้อำนวยการ มีหน้าที่ดังนี้

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

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

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

๘. คณะทำงานด้านการพัฒนากระบวนการภายใน และบริหารความเสี่ยง (RMT) มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

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

๙. แผนบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่ดังนี้

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

**๑๐. เจ้าหน้าที่บริหารความเสี่ยง มีหน้าที่ดังนี้**

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

๑๑. ฝ่ายตรวจสอบภายใน มีหน้าที่ดังนี้

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



คู่มือบริหารความเสี่ยงองค์การตลาด ๒๕๕๖ - ๒๐๑๓

แผนภาพแสดงบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

คณะกรรมการองค์กร

คณะกรรมการตรวจสอบ

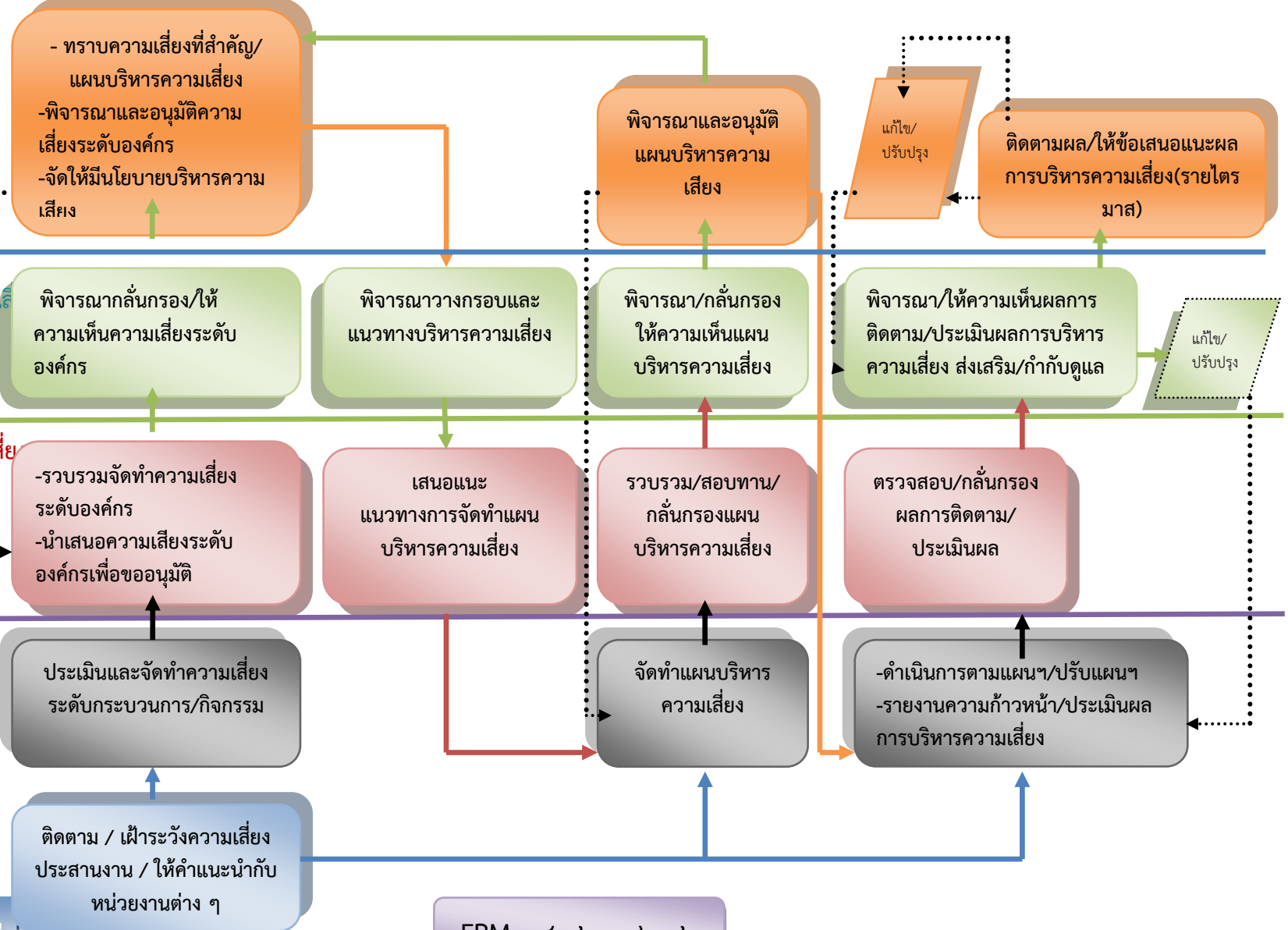
คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง (RMS)

คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง (RMT)

Risk Owner

(หัวหน้าแผนก/
ผู้จัดการตลาดสาขา/
เจ้าหน้าที่)

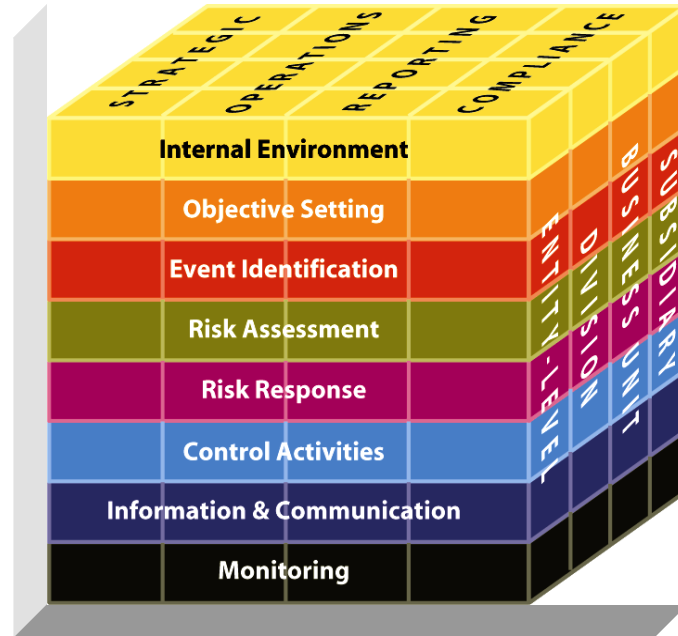
แผนกบริหารความเสี่ยง

องค์การตลาด
State-Owned Enterprise under the Ministry of Interior

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

การบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO สามารถแบ่งออกได้เป็น ๘ องค์ประกอบ ดังนี้

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



รูปภาพการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย ๘ องค์ประกอบ

องค์การตลาด ได้นำทฤษฎีของ COSO มาใช้เป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยง

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงองค์กร เนื่องจากเป็นตัวกำหนดโครงสร้างและวินัยในการทำงาน สภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีผลต่อวิธีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ วิธีการจัดโครงสร้างของกิจกรรมทางธุรกิจ รวมทั้งวิธีการระบุ ประเมินและจัดการกับความเสี่ยง

องค์ประกอบที่ ๑ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

องค์การตลาด ได้จัดให้มีสภาพและบรรยากาศที่เอื้ออำนวย ซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับการบริหารความเสี่ยงในองค์การตลาด สภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยที่สำคัญ ต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร

องค์ประกอบที่สำคัญต่อสภาพแวดล้อมในองค์กรประกอบด้วย

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

๒) **การคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้** ความสามารถ ซื่อสัตย์ และพัฒนาให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

๓) **การปรับโครงสร้าง** การบริหารงานขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน สอดคล้องกับการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

๔) **การกำหนดอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม** ให้เจ้าหน้าที่องค์กรสามารถปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร



องค์ประกอบที่ ๒ - ๖, ๘ เรียกว่า “กระบวนการบริหารความเสี่ยง”

ซึ่งประกอบไปด้วย

๑) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ ก่อนที่จะทำการระบุเหตุการณ์ ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนั้น โดยวัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องกับการยอมรับในความเสี่ยง (Risk Appetite)

๒) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

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

๓) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

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

๔) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

ฝ่ายบริหารต้องเลือกวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่ประเมินได้ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ วิธีการจัดการกับความเสี่ยงประกอบด้วย การหลีกเลี่ยง การยอมรับ การลด และการกระจายความเสี่ยง

๕) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

เป็นนโยบายและกระบวนการที่จะช่วยให้แน่ใจว่า วิธีจัดการความเสี่ยงที่กำหนดในขั้นตอน ก่อนหน้านั้น ได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง องค์กรต้องกำหนดกิจกรรมควบคุมนั้นอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร ทุกระดับชั้น และทุกงาน (All Functions)

๖) การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

มีการติดตามประเมินการบริหารความเสี่ยงแบบครบวงจร และมีการปรับแก้ตามความเหมาะสม ซึ่งการประเมินอาจทำได้โดย

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

จากองค์ประกอบข้างต้น ๒ - ๖, ๘ ล้วนเป็นองค์ประกอบตามแนวทางของ COSO ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ หน่วยงานองค์กรต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง จำนวน ๖ ขั้นตอน เรียกว่า “ กระบวนการบริหารความเสี่ยง สำหรับ องค์กร ได้นำองค์ประกอบทั้ง ๕ และองค์ประกอบที่ ๖ เรียกขั้นตอนนี้ว่า การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบที่ ๗ สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

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



ฉะนั้น จึงจำเป็นต้องดำเนินการเกี่ยวกับการสื่อสารฯ ดังนี้.

๑. องค์การตลาดจึงมีการสื่อสารให้มีความชัดเจนจากคณะกรรมการองค์การตลาด, คณะอนุกรรมการ ด้านบริหารความเสี่ยง, คณะทำงานพิจารณาร่างฯ และคณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เจ้าหน้าที่องค์การตลาดทุกคนได้เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนในการดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และหรือ การดำเนินกิจกรรม โดยคาดหวังว่าผลการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์การตลาดตั้งเป้าหมายไว้ และอยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์การตลาดยอมรับได้
๒. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ การรายงานผล และสอบถามข้อมูลได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์และรวดเร็ว เพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วยิ่งขึ้น
๓. มีการรวบรวมสารสนเทศทั้งภายในและภายนอกองค์กร จัดเก็บและสื่อสารในรูปแบบที่กำหนด เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ และติดต่อสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ
๔. ส่งเสริมกิจกรรมและสนับสนุนให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานและบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
๕. องค์การตลาดจัดให้มีช่องทางการสื่อสารสองทางที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ Website องค์การตลาด <http://www.market-organization.or.th>, <https://www.facebook.com/marketorganization> Website แผนกบริหารความเสี่ยง <http://risk.div.market-organization.or.th>, และ e-mail ของแต่ละส่วนงานและเจ้าหน้าที่ ของแผนกบริหารความเสี่ยง กำหนดตามเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบคือ นายพิสิทธิ์ สิทธิพัฒน์พงศ์ หัวหน้าแผนกบริหารความเสี่ยง ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ psit_s@market-organization.or.th หมายเลขโทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๒๓๐๑-๖ ต่อ ๒๙ และ ๐๘๑-๘๐๘-๑๔๖๑ และระบบหนังสือเวียนภายใน (Infomal) นอกจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์แล้ว ยังมีวารสาร **องค์การตลาด...เราทำได้** [พลังของการคิดบวก Attitude +++](#) เพื่อเป็นการติดต่อสื่อสาร หรือให้ข่าวกับเจ้าหน้าที่ขององค์การตลาด

กรอบการบริหารความเสี่ยง

กรอบการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective setting)

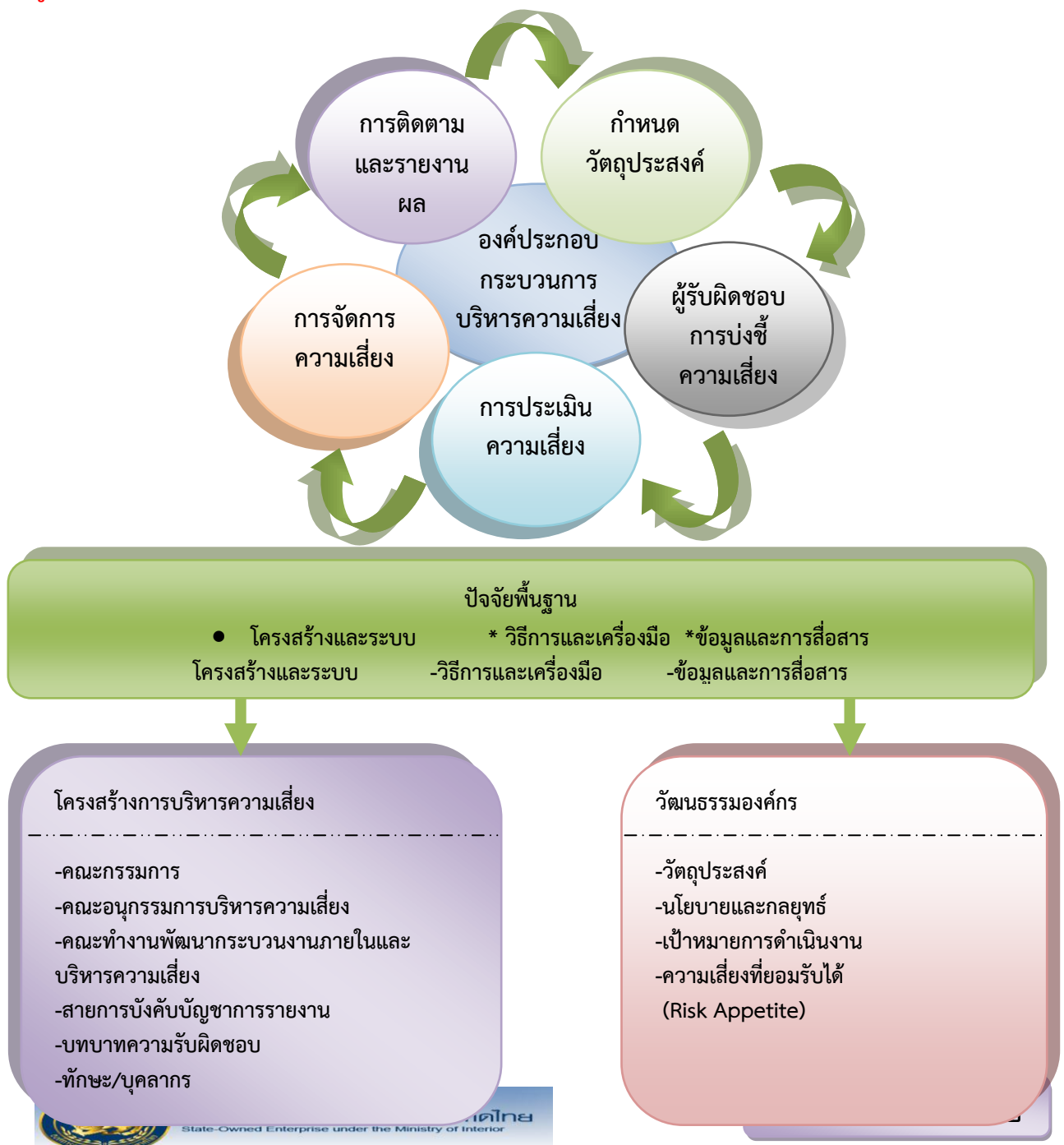
ขั้นตอนที่ ๒ การระบุความเสี่ยง – เหตุการณ์ (Event Identification)

ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ขั้นตอนที่ ๔ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management planning)

ขั้นตอนที่ ๕ การติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation)

รูปภาพแสดงกรอบการบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management)





ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องมีความสอดคล้อง กับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ควรมีลักษณะดังนี้

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

- ๑). การกำหนดภารกิจขององค์กร
- ๒) การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจที่กำหนดไว้
- ๓) การกำหนดกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร
- ๔) การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม

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

- ๑) มีความเฉพาะเจาะจง ทุกคนเข้าใจตรงกัน (Specific)
- ๒) สามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ (Measurable)
- ๓) สามารถทำให้บรรลุผลได้ (Attainable)
- ๔) มีความสัมพันธ์กับนโยบายหลักในระดับสูง (Realistic and Relevant)
- ๕) มีกำหนดเวลาในการทำที่ชัดเจน (Time Constrained)

รูปภาพแสดงการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายตาม SMART

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

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

๑) Risk Appetite = ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ หากมีเหตุการณ์ หรือผลกระทบที่ส่งผลให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่





กำหนดไว้ โดยผลกระทบที่เกิดขึ้นนั้น เป็นผลกระทบที่องค์กรรับรู้ หรือสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ เพื่อช่วยให้บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขององค์กร

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

๓) ระดับความเสี่ยงที่องค์กรคาดหวัง = ระดับความเสี่ยงที่องค์กรหวังที่จะดำเนินการให้ได้ โดยต้องมีระดับความเสี่ยงต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

ขั้นตอนที่ ๒ การระบุความเสี่ยง – เหตุการณ์ (Event Identification)

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

๒.๑. พิจารณาจากแผนงานต่าง ๆ ขององค์กรประจำปี อาทิ แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติงานประจำปี

๒.๒. การค้นหาความเสี่ยง ระบุความเสี่ยง

๒.๒.๑. วิธีการระบุความเสี่ยงที่สำคัญ มีดังต่อไปนี้

- ๑) การใช้ แบบตารางบันทึกผลการหารือ ERM – ๐๔๓-๔-๐๐๑-๐๒
- ๒) การระดมสมอง
- ๓) วิเคราะห์ทางเดินของงานและเอกสาร หรือวิเคราะห์จากกระบวนการ
- ๔) การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ
- ๕) การวิเคราะห์ระบบ หรือทางเลือกต่าง ๆ
- ๖) การพิจารณาจากข้อมูลในอดีต จากการเก็บข้อมูลประวัติความเสี่ยง
- ๗) การพิจารณาจากข้อเสนอแนะของฝ่ายตรวจสอบภายใน
- ๘) การพิจารณาจากข้อเสนอแนะของ สคร.

๒.๒.๒. แหล่งที่มาของความเสี่ยงจากปัจจัยภายในองค์กร

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



๒.๒.๓. แหล่งที่มาของความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกองค์กร

- ๑) นโยบายของรัฐบาล
- ๒) การลงทุนของภาครัฐ / เอกชน
- ๓) การแข่งขัน (คู่แข่งทางธุรกิจ)
- ๔) การดำเนินการของหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง
- ๕) สภาพเศรษฐกิจ / สังคม
- ๖) ตัวแทน / หรือผู้ส่งมอบสินค้าและบริการ
- ๗) พันธมิตรทางการค้า
- ๘) ลูกค้า / หรือพฤติกรรมผู้บริโภค
- ๙) เทคโนโลยี
๑๐. กฎระเบียบ, กฎหมาย
๑๑. ภัยธรรมชาติต่าง ๆ

๒.๓. การจัดประเภทความเสี่ยง

องค์กรควรจัดประเภทความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๕ โดยใช้หลักของกระทรวงการคลัง แบ่งออกเป็น ๔ ประเภท

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

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

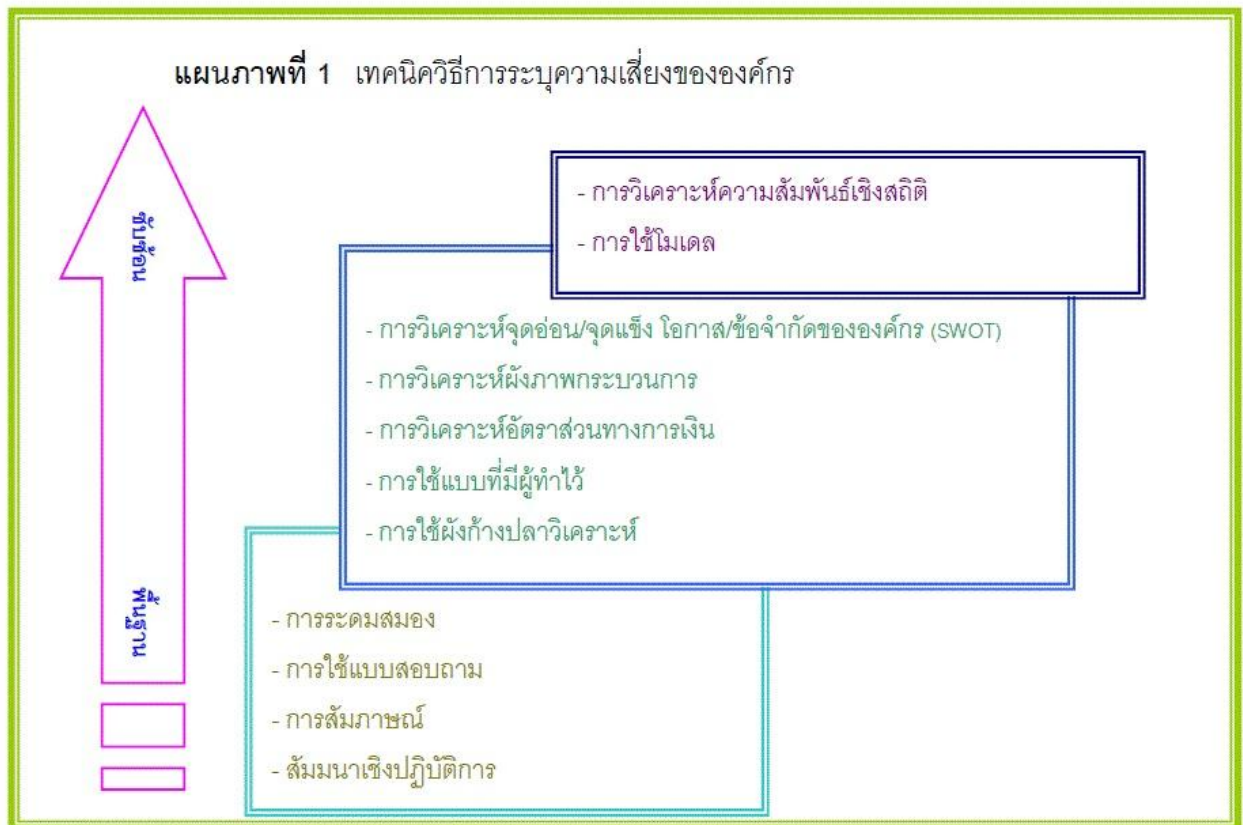
๒.๓.๓. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : OR) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอนโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

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

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

- ๑) **“ความเสี่ยงองค์กรที่ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด”** เป็นความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง (ถึงสูงมากระดับ ๑๐ - ๒๕ คะแนน) และมีระดับความเสี่ยงเกินระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งจะต้องบริหารความเสี่ยงนั้นทันที ผู้บริหารต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด
- ๒) **“ความเสี่ยงองค์กรที่ต้องเฝ้าระวัง”** เป็นความเสี่ยงที่มีระดับความปานกลาง (ระดับความเสี่ยง ๕ - ๙ คะแนน) และมีระดับความเสี่ยงเท่ากับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งจะต้องบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารต้องให้ความสนใจเฝ้าระวัง
- ๓) **“ความเสี่ยงองค์กรที่ใช้วิธีควบคุมปกติ”** เป็นความเสี่ยงที่มีระดับความต่ำ (ระดับความเสี่ยง ๑ - ๔ คะแนน) และมีระดับความเสี่ยงเท่ากับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ และเป็นความเสี่ยงที่สนับสนุนเป้าหมายหลักขององค์กร





ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

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

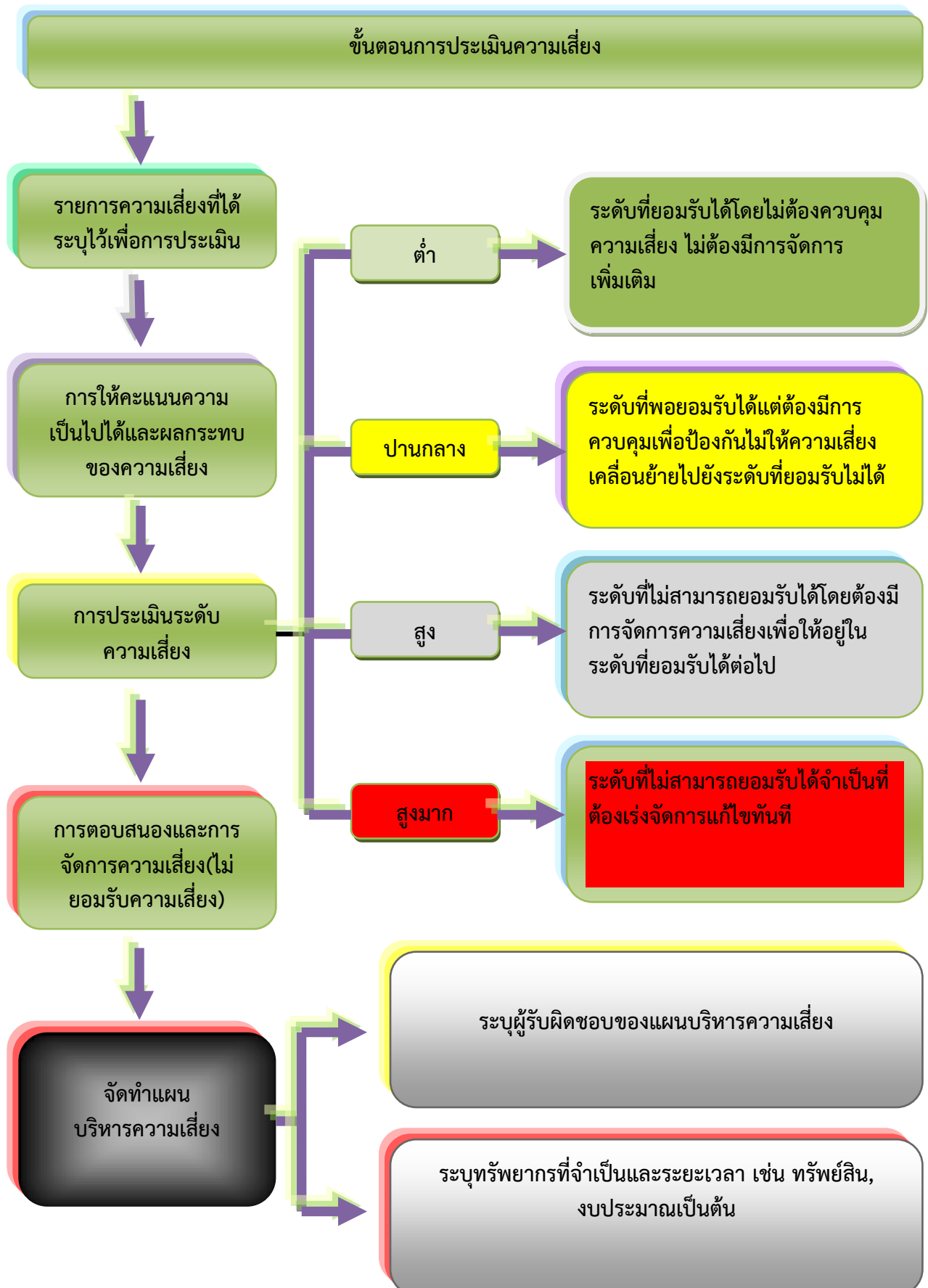
- ๑) ระบุมาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Controls)
- ๒) ประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากดำเนินการตามมาตรการ
- ๓) ประเมินสถานการณ์ในการควบคุม
- ๔) ระดับความเสี่ยง

ทั้งนี้ เมื่อนำคะแนนระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ของความเสี่ยงแต่ละรายการ ประจำปีงบประมาณนั้น ๆ มาเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่ได้ประเมินไว้ของความเสี่ยงและสาเหตุแล้ว องค์กรจะทราบได้ว่าความเสี่ยงฯ ที่ได้รับการประเมินไว้นั้นจัดอยู่ในกรณีใด ได้แก่

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



รูปภาพแสดงขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง





รูปภาพแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยง การควบคุม และความเสี่ยงที่เหลืออยู่



การวัดระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

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

ตารางแสดงแผนผังการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

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



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

รูปภาพแสดงระดับความเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงก่อนการบริหารความเสี่ยง

Risk Assessment Matrix			ความเป็นไปได้				
			ต่ำ / มาก / น้อย	ต่ำ / น้อย	ปานกลาง M	สูง / บ่อย H	สูงมาก / บ่อยมาก HV
			๑	๒	๓	๔	๕
ผลกระทบ / ความรุนแรง	สูงมาก / หายนะ	๕	M	H	H	HV	HV
	สูง / วิกฤติ	๔	L	M	H	HV ความสามารถของทีม - ชุมชนเข้ม (๔*๔=๑๖)	HV
	ปานกลาง	๓	L	M	M ความสามารถของทีม - ชุมชนเข้ม (๔*๔=๑๖)	H ความรู้ความสามารถของพนักงาน (๓*๒=๖)	H
	ต่ำ / น้อย	๒	L	L	M ความรู้ความสามารถของพนักงาน (๓*๒=๖)	M	H
	ไม่เป็นสาระสำคัญ / น้อยมาก	๑	L	L	L	L	M
			ระดับของความเสี่ยง				

Risk Boundary = ขอบเขตของความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ หมายถึง ขอบเขตของคะแนนระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้



ตารางแสดงเกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง

ระดับ ความเสี่ยง	ระดับ คะแนน	แทนด้วย แถบสี	ความหมาย
ต่ำ (L) (สีเขียว)	๑-๔		Acceptable or limited Focus - ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง (M) (สีเหลือง)	๕-๙		Tolerable but caution or Management Discretion/Medium Risk - ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
สูง (H) (สีเทา)	๑๐-๑๕		Intolerable or Attention Required/High Risk - ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ - โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
สูงมาก (HV) (สีแดง)	๑๖-๒๕		Intolerable or Immediate Attention Require/High Risk - ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

ขั้นตอนที่ ๔ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management planning)

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง หมายถึง การวางแผนกำหนดแนวทาง วิธีการ กิจกรรม ในการดำเนินงาน เพื่อที่จะลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลดระดับความรุนแรงของผลกระทบ เมื่อส่วนงาน ประเมินรายงานความคืบหน้าผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้า ให้ปรับปรุงและจัดแผนบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมประกอบเอกสาร





การจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงแบ่งออกเป็น ๔ วิธีดังนี้

๑) **Take การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)** หมายถึง การไม่กระทำใดๆ เพิ่มเติม กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่น้อย ความน่าจะเป็นจะเกิดน้อยหรือเห็นว่ามีต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงสูงโดยขออนุมัติหลักการบริหารความเสี่ยงไว้

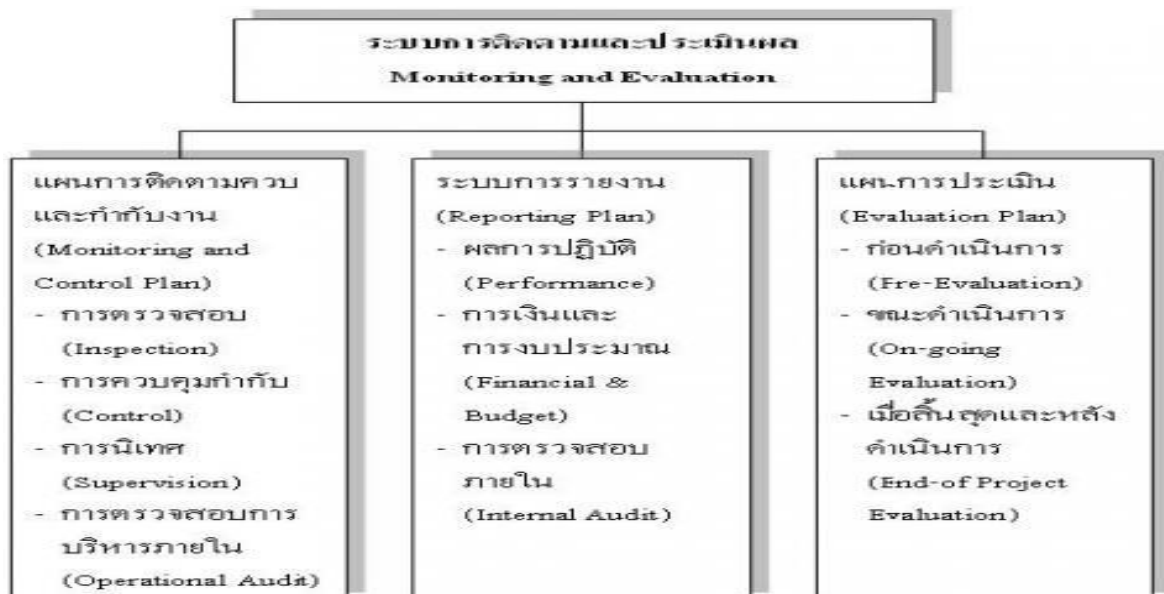
๒) **Treat การลด (Risk Reduction) หรือควบคุมความเสี่ยง (Risk Control)** หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็นหรือลดความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ รวมทั้งการกำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน

๓) **Terminate การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)** หมายถึง การหยุดหรือการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น งดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจะนำมาซึ่งความเสี่ยงปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและลดขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น

๔) **Transfer การกระจาย (Risk Sharing) หรือโอนความเสี่ยง (Risk Spreading)** หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็นหรือลดความเสียหายโดยการแบ่งโอน การหาผู้รับผิดชอบในความเสี่ยง การจ้างบุคคลภายนอกเป็นผู้ดำเนินการแทนและการจัดประกันภัย เป็นต้น

ขั้นตอนที่ ๕ การติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation)

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

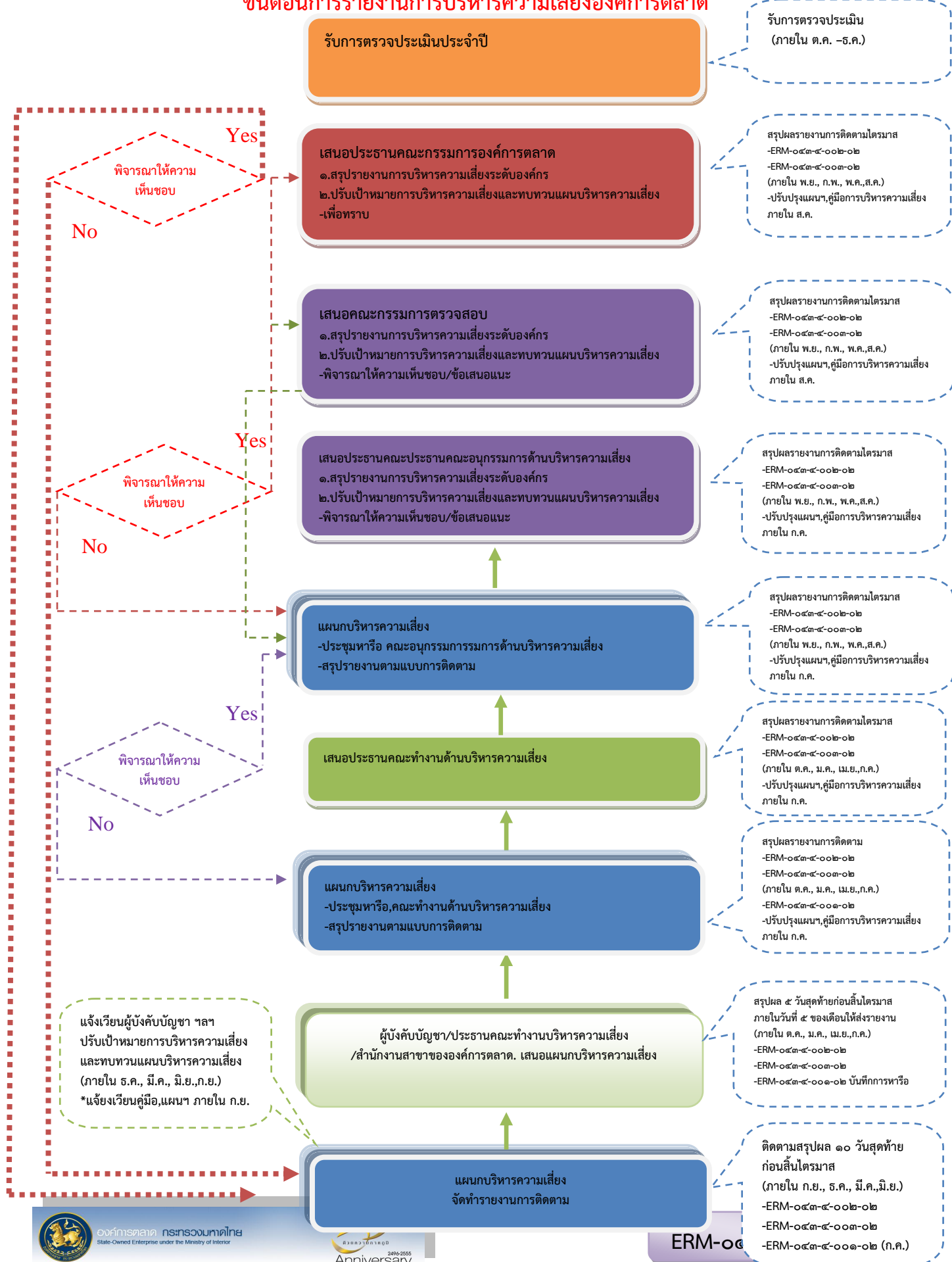


ภาพที่ ๖ แสดงระบบติดตามและประเมินผล



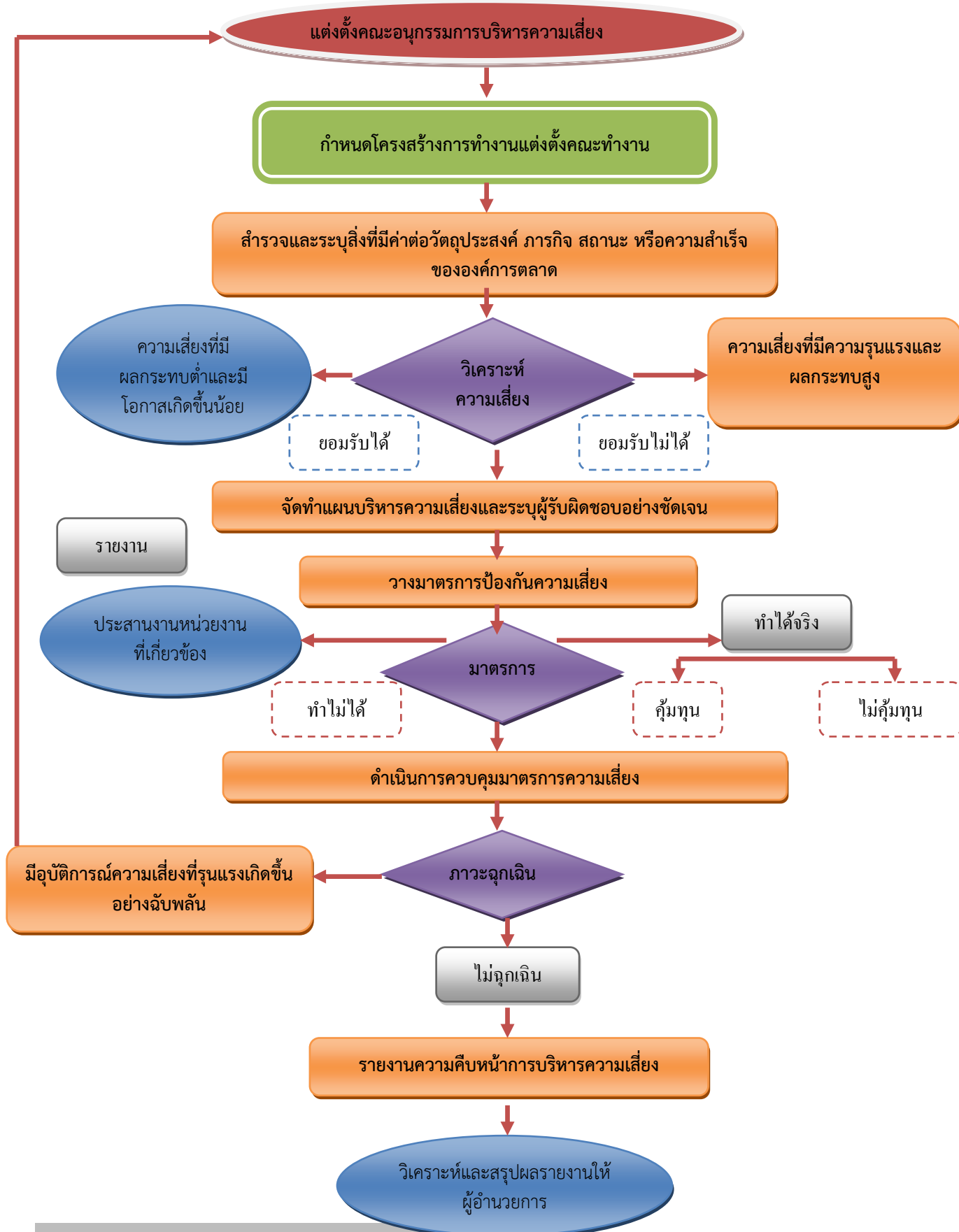
คู่มือบริหารความเสี่ยงองค์การตลาด ๒๕๕๖ - ๒๐๑๓

ขั้นตอนการรายงานการบริหารความเสี่ยงองค์การตลาด





แผนผังวิธีการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง





ส่วนที่ ๒
ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตลาด
และ
ปฏิทินการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง
ประจำปี ๒๕๕๖

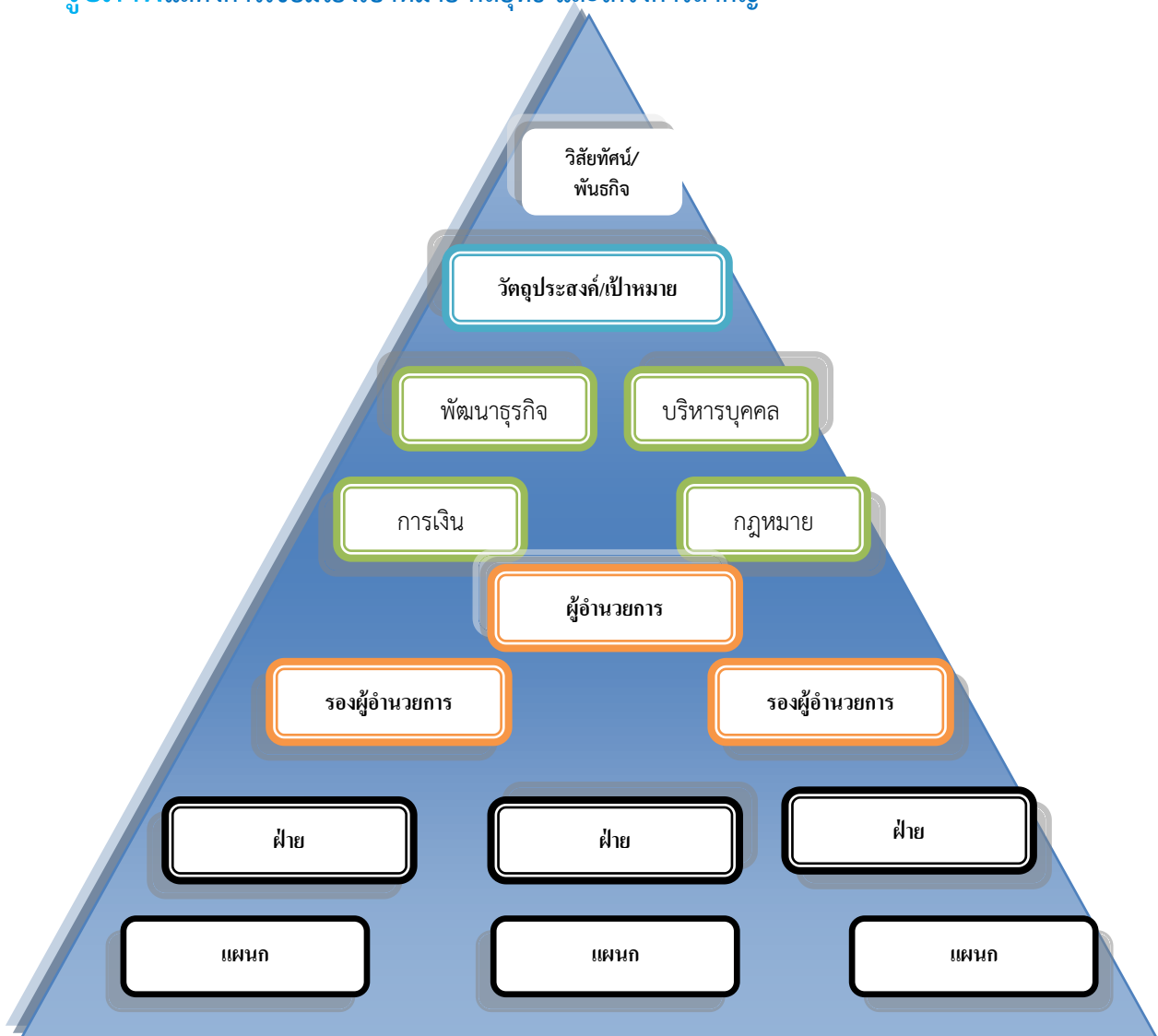




การบริหารความเสี่ยง ขององค์กรตลาด

การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง การบริหารจัดการและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่องค์กรตลาดจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่องค์กรตลาดยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และมีการตรวจสอบอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงเป้าหมาย ในด้านกลยุทธ์ กระบวนการ ด้านชื่อเสียง ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ โดยได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากทุกระดับในองค์กรตลาด

รูปภาพแสดงการเชื่อมโยงเป้าหมาย กลยุทธ์ และโครงการสำคัญ



ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง จำนวน ๕ ขั้นตอนดังต่อไปนี้

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



การบริหารความเสี่ยงขององค์กรตลาด แบ่งเป็น ๓ ระดับ ได้แก่

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

โดยการบริหารความเสี่ยง ทั้ง ๓ ระดับ มีขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงานตาม “กระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตลาด” ซึ่งระบุรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร มีขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงาน ทั้งหมด ๕ ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

๑.๑. ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) มีกระบวนการดังนี้

ผู้รับผิดชอบ (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์ (Output)
ผู้รับผิดชอบ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน ข้อมูลในการพิจารณา <ul style="list-style-type: none"> - วิสัยทัศน์ พันธกิจ - แผนยุทธศาสตร์ฉบับที่ใช้ในช่วงที่มีการบริหารความเสี่ยงประจำปีนั้นๆ 	๑. การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และผลการดำเนินงานที่ผ่านมาในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการลงทุน ด้านการบริหารตลาดสาขา ด้านบริหารบุคคล ด้านการเงิน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ๒. กำหนดยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์องค์กรตลาดในแต่ละด้าน ๓. กำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กรตลาดในแต่ละด้าน ๔. กำหนดตัวชี้วัดองค์กรตลาดในแต่ละด้าน ๕. กำหนดแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ที่ต้องดำเนินการในแต่ละปี	- แผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กรตลาด (วัตถุประสงค์/เป้าหมาย/ตัวชี้วัด/กลยุทธ์ขององค์กรตลาด/ความเสี่ยงของแต่ละกลยุทธ์)

๑.๒. ขั้นตอนที่ ๒ การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) มีกระบวนการดังนี้

ผู้รับผิดชอบ (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์ (Output)
ผู้รับผิดชอบ <ul style="list-style-type: none"> - คณะกรรมการองค์กรตลาด - คณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง - ผู้อำนวยการ - ผู้บริหารระดับสูง - คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง ข้อมูลในการพิจารณา <ul style="list-style-type: none"> - ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก - วัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กรตลาดในด้านต่าง ๆ - ข้อเสนอแนะจากผลการตรวจสอบ 	๑. พิจารณาแนวโน้มสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การเมือง สังคม ๒. ทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ๓. ตรวจสอบ ทบทวนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กรตลาด ๔. พิจารณาแผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติงานประจำปีขององค์กรตลาด / วัตถุประสงค์/เป้าหมาย/ตัวชี้วัดองค์กร ๕. คาดการณ์เหตุการณ์ที่อาจจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมาย/ผลประกอบการและระบุสาเหตุ ๖. จัดทำประเภทความเสี่ยงและสาเหตุเป็น ๔ ประเภท (S. O. F. C)	- ความเสี่ยงระดับองค์กรประจำปี



๑.๓. ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) มีกระบวนการดังนี้

ผู้รับผิดชอบ (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์ (Output)
ผู้รับผิดชอบ - คณะกรรมการองค์การตลาด - คณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง - ผู้อำนวยการ - ผู้บริหารระดับสูง - คณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยง ข้อมูลในการพิจารณา - ความเสี่ยงระดับองค์กร	๑. ทบทวนกลยุทธ์มาตรการควบคุม/กิจกรรมที่มีอยู่มีความเหมาะสม/เพียงพอหรือไม่ ๒. ถ้าหากไม่เพียงพอ แสดงว่ายังมีความเสี่ยงคงเหลือที่ต้องพิจารณาต่อไป ๓. พิจารณา/กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และระดับความรุนแรง ของผลกระทบ องค์การตลาด ทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ๔. พิจารณา/กำหนดระดับความเสี่ยงที่ องค์การตลาดยอมรับได้ และระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง โดยแยกรายการตามความเสี่ยง ๕. วิเคราะห์/ประเมิน/คาดการณ์ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และระดับความรุนแรงของผลกระทบ หลังดำเนินการตาม มาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่มีอยู่แล้ว โดยใช้เกณฑ์ที่กำหนด (โอกาส*ผลกระทบ) ๖. นำผล “ระดับความเสี่ยง” มาจัดลำดับ ความสำคัญของความเสี่ยงและสาเหตุ (เรียงลำดับคะแนนจากสูงไปน้อย) ๗. นำค่าความเสี่ยง เปรียบเทียบกับค่า ระดับความเสี่ยงที่องค์การตลาดยอมรับได้	- เกณฑ์ประเมินความเสี่ยงระดับ องค์การ ประกอบด้วย เกณฑ์ ประเมินระดับโอกาส ที่จะเกิด ความเสี่ยง (Likelihood) และ เกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง ของผลกระทบ (Impact) ทั้งด้าน การเงินและมีใช้การเงินแยกแต่ละ รายการความเสี่ยง - ระดับความเสี่ยงที่องค์การตลาด ยอมรับได้และระดับความเสี่ยงที่ คาดหวัง แยกแต่ละรายการความ เสี่ยง - ผลการประเมิน ความเสี่ยง องค์การเรียงลำดับตามความสำคัญ จากมากไปหาน้อย - กรอบการบริหารความเสี่ยง ระดับองค์กรประจำปี ๑) ความเสี่ยงองค์กรที่ต้อง กำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ๒) ที่ต้องเฝ้าระวัง ๓) ที่ใช้วิธีควบคุมปกติ



๑.๔. **ขั้นตอนที่ ๔** การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management Planning)
มีกระบวนการดังนี้

ผู้รับผิดชอบ (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์ (Output)
ผู้รับผิดชอบ <ul style="list-style-type: none"> - คณะกรรมการองค์การตลาด - คณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง - ผู้อำนวยการ - ผู้บริหารระดับสูง - คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง ข้อมูลในการพิจารณา <ul style="list-style-type: none"> - กรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรประจำปี 	๑. ทบทวนสภาพแวดล้อมองค์การตลาดและปัจจัยที่มีผลกระทบทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนมาตรการ/กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ ๒. พิจารณาแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงานและหน่วยงาน ที่เจ้าของความเสี่ยง พร้อมพิจารณาวิเคราะห์วิธีจัดการความเสี่ยงแต่ละตัว โดยมีการเปรียบเทียบต้นทุนในการดำเนินงาน ความคุ้มค่าและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ๓. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยกำหนดกลยุทธ์ แนวทางที่จะปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น และ/หรือกำหนดมาตรการ/กิจกรรมการควบคุมเพิ่มเติม กำหนดผู้รับผิดชอบ กำหนดระยะเวลา ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงใน ปีงบประมาณอย่างชัดเจนทุกความเสี่ยง	- แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรประจำปี

๑.๕. **ขั้นตอนที่ ๕** การติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation) มีกระบวนการดังนี้

ผู้รับผิดชอบ (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์ (Output)
ผู้รับผิดชอบ <ul style="list-style-type: none"> - คณะกรรมการองค์การตลาด - คณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง - ผู้อำนวยการ - ผู้บริหารระดับสูง - คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง ข้อมูลในการพิจารณา <ul style="list-style-type: none"> - ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก - วัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์การตลาดในด้านต่าง ๆ - ข้อเสนอแนะจากผลการตรวจสอบ 	๑. พิจารณาเปรียบเทียบผลการดำเนินงานจริงกับแผนรายไตรมาส	- รายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส



๒. การบริหารความเสี่ยงระดับสายงานและหน่วยงาน มีขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงาน ทั้งหมด ๕ ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

๒.๑. ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) มีกระบวนการดังนี้

ผู้รับผิดชอบ (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์ (Output)
ผู้รับผิดชอบ - ผู้บริหารระดับสูง - คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง ข้อมูลในการพิจารณา - แผนปฏิบัติการประจำปีขององค์การตลาด - วิสัยทัศน์ / เป้าหมายขององค์การตลาด ที่ถ่ายทอดสู่สายงานและหน่วยงาน - ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง/ผลสำเร็จของงาน - อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนงานนั้น ๆ - กระบวนการทำงาน/แผนงาน/โครงการต่าง ๆ	๑. การทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมาในรอบปี ๒. กำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายของส่วนงาน/วัตถุประสงค์องค์กร ๓. กำหนดตัวชี้วัดส่วนงาน ๔. กำหนดการปรับปรุงประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานของส่วนงาน ๕. กำหนดแผนการดำเนินงานประจำปี ๖. กำหนดแนวทางปฏิบัติงานของส่วนงาน	- แผนการดำเนินงานประจำปีของส่วนงาน - วัตถุประสงค์/เป้าหมาย/ตัวชี้วัดของส่วนงาน รวมทั้งตัวชี้วัดองค์การตลาดที่ถ่ายทอดลงสู่ส่วนงาน

การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายระดับส่วนงานหรือสายงาน มีแนวทางในการพิจารณา ดังต่อไปนี้

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



๒.๒. ขั้นตอนที่ ๒ การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) มีกระบวนการดังนี้

ผู้รับผิดชอบ (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์ (Output)
ผู้รับผิดชอบ <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารระดับสูง - คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง ข้อมูลในการพิจารณา <ul style="list-style-type: none"> - ความเสี่ยงระดับองค์กร - ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก - วัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กรตลาดในด้านต่าง ๆ - แผนงาน/โครงการตามแผน - วัตถุประสงค์/เป้าหมาย/ตัวชี้วัดองค์กรตลาดที่ถ่ายทอดลงสู่ส่วนงาน 	๑. ทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ๒. พิจารณาวัตถุประสงค์/เป้าหมาย/ตัวชี้วัดของส่วนงาน รวมถึงวัตถุประสงค์/เป้าหมาย/ตัวชี้วัดขององค์กรตลาดที่ถ่ายทอดลงสู่ส่วนงาน ๓. พิจารณาปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน/แนวทางการปฏิบัติงานปัจจุบัน ๔. ค้นหา เพื่อระบุความเสี่ยง และสาเหตุ ๕. จัดประเภทความเสี่ยงและสาเหตุ เป็น ๔ ประเภท (S. O. F. C)	<ul style="list-style-type: none"> - ความเสี่ยงในการปฏิบัติงานและสาเหตุ - ความเสี่ยงองค์กรตลาดและสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับส่วนงาน

๒.๓ ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) มีกระบวนการดังนี้

ผู้รับผิดชอบ (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์ (Output)
ผู้รับผิดชอบ <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารระดับสูง - คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง ข้อมูลในการพิจารณา <ul style="list-style-type: none"> - เกณฑ์ประเมินความเสี่ยงระดับองค์กร แยกแต่ละรายการ - ความเสี่ยงองค์กรและสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับส่วนงาน - ความเสี่ยงในการปฏิบัติการและสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับส่วนงาน - ระดับความเสี่ยงที่องค์กรตลาดยอมรับได้ และระดับความเสี่ยงที่คาดหวังแยกรายการความเสี่ยง 	๑. ทบทวนมาตรการควบคุม/กิจกรรมที่มีอยู่ มีเพียงพอหรือไม่ ๒. ถ้าหากไม่เพียงพอ แสดงว่ายังมีความเสี่ยงคงเหลือที่ต้องพิจารณาต่อไป ๓. ประเมินความเสี่ยงและสาเหตุ โดยใช้ เกณฑ์ประเมินความเสี่ยง ระดับองค์กร ๔. คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ๕. ประเมิน ความเสี่ยงในการปฏิบัติงานและสาเหตุโดยใช้เกณฑ์ที่กำหนด โดยพิจารณาหลังจากได้ดำเนินการตามมาตรการกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่แล้ว พร้อมหาค่า “ระดับความเสี่ยง” (โอกาส*ผลกระทบ) ๖. นำค่า “ระดับความเสี่ยง” มาจัดเรียงลำดับความสำคัญ ๗. นำค่าระดับความเสี่ยงเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรตลาดยอมรับได้	<ul style="list-style-type: none"> - เกณฑ์ประเมินความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยเกณฑ์ประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบ - ผลการประเมินความเสี่ยงระดับองค์กรและสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับส่วนงาน เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย - ผลการประเมินความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน แต่ละความเสี่ยงสาเหตุ



๒.๔. ขั้นตอนที่ ๔ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management Planning)

มีกระบวนการดังนี้

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

๒.๕. ขั้นตอนที่ ๕ การติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation) มีกระบวนการดังนี้

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



๓. การบริหารความเสี่ยงระดับปฏิบัติงาน มีขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงาน ทั้งหมด ๕ ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

๓.๑. ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) มีกระบวนการดังนี้

ผู้รับผิดชอบ (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์ (Output)
ผู้รับผิดชอบ - ผู้บริหารส่วนงาน - หัวหน้างาน / เจ้าหน้าที่ ข้อมูลในการพิจารณา - อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ - ผลสำเร็จของงานที่ต้อง ดำเนินการ - กระบวนการทำงาน - วัตถุประสงค์ / เป้าหมาย/ ตัวชี้วัดของส่วนงาน - วัตถุประสงค์ / เป้าหมายองค์กร ตลาดที่ถ่ายทอดลงสู่ส่วนงาน	๑. การทบทวนผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพื่อตรวจสอบอุปสรรค ปัญหา ขอบกพร่อง ที่ต้องดำเนินการปรับปรุง แก้ไข ๒. พิจารณาวัตถุประสงค์/เป้าหมายของส่วนงาน หรือวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กรตลาดที่ถ่ายทอดลงสู่ส่วนงานในสังกัด ๓. พิจารณาแผนปฏิบัติงานประจำปีของส่วนงาน ๔. กำหนดเป้าหมายของการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติงานของส่วนงาน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของงาน	- วัตถุประสงค์/เป้าหมาย/ตัวชี้วัดระดับส่วนงาน

๓.๒. ขั้นตอนที่ ๒ การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) มีกระบวนการดังนี้

ผู้รับผิดชอบ (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์ (Output)
ผู้รับผิดชอบ - ผู้บริหารส่วนงาน - หัวหน้างาน / เจ้าหน้าที่ ข้อมูลในการพิจารณา - สาเหตุความเสี่ยงองค์กรตลาดที่เกี่ยวข้องกับส่วนงาน - ความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน และสาเหตุของส่วนงาน - วัตถุประสงค์/เป้าหมายของส่วนงาน - ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก - แผนการดำเนินงานของส่วนงาน	๑. ทบทวนผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา พิจารณาเป้าหมายการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับส่วนงาน ๒. พิจารณาขั้นตอน/กระบวนการทำงาน/แนวทางการปฏิบัติงานปัจจุบัน ที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายบรรลุตามเป้าหมายของส่วนงาน ๓. คาดการณ์เหตุการณ์ที่อาจจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ๔. จัดทำประเภทความเสี่ยงและสาเหตุเป็น ๔ ประเภท (S. O. F. C)	- ความเสี่ยงในการปฏิบัติงานและสาเหตุ



๓.๓. ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) มีกระบวนการดังนี้

ผู้รับผิดชอบ (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์ (Output)
ผู้รับผิดชอบ <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารส่วนงาน - หัวหน้างาน / เจ้าหน้าที่ ข้อมูลในการพิจารณา <ul style="list-style-type: none"> - ระดับความเสี่ยงที่องค์กรตลาดยอมรับได้ และระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง แยกแต่ละรายการความเสี่ยง - ความเสี่ยงในการปฏิบัติงานและสาเหตุ - เกณฑ์ประเมินความเสี่ยงการปฏิบัติงาน 	๑. ทบทวนมาตรการควบคุมที่ผ่านมาเพียงพอหรือไม่ ๒. ถ้าหากไม่เพียงพอ แสดงว่ายังมีความเสี่ยงคงเหลือ ที่ต้องพิจารณาต่อไป ๓. ประเมินความเสี่ยงในการปฏิบัติงานและสาเหตุ โดยใช้การวิเคราะห์/คาดการณ์โอกาสและผลกระทบ ๔. นำค่าระดับความเสี่ยง มาจัดเรียงความสำคัญ ๕. นำค่าระดับความเสี่ยงเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	- ผลการประเมินความเสี่ยงในการปฏิบัติงานแต่ละความเสี่ยงและสาเหตุ เรียงลำดับตามความสำคัญจากมากไปหาน้อย

๓.๔. ขั้นตอนที่ ๔ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management Planning) มีกระบวนการดังนี้

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

๓.๕ ขั้นตอนที่ ๕ การติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation) มีกระบวนการดังนี้

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



ปฏิทินการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๖

๑. รายงานที่ต้องจัดทำ ได้แก่

- ๑) ERM-๐๔๓-๔-๐๐๑-๐๒ แบบตารางบันทึกผลการหารือ
- ๒) ERM-๐๔๓-๔-๐๐๒-๐๒ แบบแผนบริหารความเสี่ยง หมายถึง แบบรายงานแผนบริหารความเสี่ยง, แบบรายงานความก้าวหน้าและการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง
- ๓) ERM-๐๔๓-๔-๐๐๓-๐๒ แบบประกอบการรายงานในการประเมินระดับความเสี่ยง

๒. ขั้นตอนการรายงานการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด

ลำดับ	วัน/เดือน/ปี	หน่วยงาน	โครงการ/กิจกรรม	การนำเสนอ/ส่งรายงานที่	แบบฟอร์ม/การดำเนินการ
ไตรมาส ๑/๒๕๕๖ (ตุลาคม - ธันวาคม)					
๑.	ต.ค.๕๕	แผนกบริหารความเสี่ยง	จัดทำรายงานการติดตามและประเมินผลตามแบบ ERM-๐๔๓-๔-๐๐๒-๐๒ แบบแผนบริหารความเสี่ยง และแบบประกอบการรายงานในการประเมินระดับความเสี่ยง	ผู้บังคับบัญชา/ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	๑. ERM-๐๔๓-๔-๐๐๒-๐๒ ๒. ERM-๐๔๓-๔-๐๐๓-๐๒
๒.	ต.ค.๕๕	ผู้บังคับบัญชา/ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	จัดทำรายงานการติดตามและประเมินผลตามแบบ ERM-๐๔๓-๔-๐๐๒-๐๒ แบบแผนบริหารความเสี่ยง และแบบประกอบการรายงานในการประเมินระดับความเสี่ยง	แผนกบริหารความเสี่ยง	๑) ERM-๐๔๓-๔-๐๐๒-๐๒ ๒) ERM-๐๔๓-๔-๐๐๓-๐๒
๓.	ต.ค.๕๕	แผนกบริหารความเสี่ยง	-ประชุมหารือ -สรุปรายงานการติดตามและประเมินผลตามแบบ ERM-๐๔๓-๔-๐๐๒-๐๒ แบบแผนบริหารความเสี่ยง ในภาพรวมขององค์การตลาด	ประธานคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง	๑) ERM-๐๔๓-๔-๐๐๒-๐๒ ๒) ERM-๐๔๓-๔-๐๐๓-๐๒
๔.	พ.ย.๕๕	คณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง	พิจารณาให้ความเห็นชอบ	แผนกบริหารความเสี่ยง	๑) ERM-๐๔๓-๔-๐๐๒-๐๒ ๒) ERM-๐๔๓-๔-๐๐๓-๐๒
๕.	พ.ย.๕๕	แผนกบริหารความเสี่ยง	๑)สรุปรายงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ไตรมาส ๔/๒๕๕๕ ๒)ปรับเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงและทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงปี ๒๕๕๖	๑) คณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง ๒) คณะกรรมการตรวจสอบ ๓) คณะกรรมการองค์การตลาด	๑) พิจารณาให้ความเห็นชอบ/ข้อเสนอแนะ ๒) พิจารณาให้ความเห็นชอบ/ข้อเสนอแนะ ๓) เพื่อทราบ
๖.	ธ.ค.๕๕	แผนกบริหารความเสี่ยง	แจ้งเวียนผู้บังคับบัญชา/ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องปรับเป้าหมาย/ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง		
๗.	ต.ค.-ธ.ค.๕๕	แผนกบริหารความเสี่ยง	รับการตรวจประเมินประจำปี ๒๕๕๕	บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด	แบบสอบถาม



ลำดับ	วัน/เดือน/ปี	หน่วยงาน	โครงการ/กิจกรรม	การนำเสนอ/ส่ง รายงานที่	แบบฟอร์ม/การ ดำเนินการ
ไตรมาส ๒/๒๕๕๖ (มกราคม - มีนาคม)					
๑.	ม.ค.๕๖	แผนกบริหาร ความเสี่ยง	จัดทำรายงานการติดตามและประเมินผลตามแบบ ERM-๐๔๓-๔-๐๐๒-๐๒ แบบแผนบริหารความเสี่ยงและแบบประกอบการรายงานในการประเมินระดับความเสี่ยง	ผู้บังคับบัญชา/ประธาน คณะกรรมการบริหารความ เสี่ยง	๑. ERM-๐๔๓-๔-๐๐๒-๐๒ ๒. ERM-๐๔๓-๔-๐๐๓-๐๒
๒.	ม.ค.๕๖	ผู้บังคับบัญชา/ประธาน คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง	จัดทำรายงานการติดตามและประเมินผลตามแบบ ERM-๐๔๓-๔-๐๐๒-๐๒ แบบแผนบริหารความเสี่ยงและแบบประกอบการรายงานในการประเมินระดับความเสี่ยง	แผนกบริหารความเสี่ยง	๑) ERM-๐๔๓-๔-๐๐๒-๐๒ ๒) ERM-๐๔๓-๔-๐๐๓-๐๒
๓.	ม.ค.๕๖	แผนกบริหาร ความเสี่ยง	-ประชุมหารือ -สรุปรายงานการติดตามและประเมินผลตามแบบ ERM-๐๔๓-๔-๐๐๒-๐๒ แบบแผนบริหารความเสี่ยงในภาพรวมขององค์การตลาด	ประธานคณะกรรมการด้าน บริหารความเสี่ยง	๑) ERM-๐๔๓-๔-๐๐๒-๐๒ ๒) ERM-๐๔๓-๔-๐๐๓-๐๒
๔.	ก.พ.๕๖	คณะกรรมการด้านบริหาร ความเสี่ยง	พิจารณาให้ความเห็นชอบ	แผนกบริหารความเสี่ยง	๑) ERM-๐๔๓-๔-๐๐๒-๐๒ ๒) ERM-๐๔๓-๔-๐๐๓-๐๒
๕.	ก.พ.๕๖	แผนกบริหาร ความเสี่ยง	๑)สรุปรายงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ไตรมาส ๑/๒๕๕๖ ๒)ปรับเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงและทบทวน แผนบริหารความเสี่ยงปี ๒๕๕๖	๑)คณะอนุกรรมการด้าน บริหารความเสี่ยง ๒)คณะกรรมการตรวจสอบ ๓)คณะกรรมการองค์การ ตลาด	๑)พิจารณาให้ความ เห็นชอบ/ข้อเสนอแนะ ๒)พิจารณาให้ความ เห็นชอบ/ข้อเสนอแนะ ๓)เพื่อทราบฯ ผลไตรมาส ๑/๕๖
๖.	มี.ค.๕๖	แผนกบริหารความเสี่ยง	แจ้งเวียนผู้บังคับบัญชา/ประธานคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องปรับเป้าหมาย/ทบทวน แผนบริหารความเสี่ยง		



ลำดับ	วัน/เดือน/ปี	หน่วยงาน	โครงการ/กิจกรรม	การนำเสนอ/ส่ง รายงานที่	แบบฟอร์ม/การ ดำเนินการ
ไตรมาส ๓/๒๕๕๖ (เมษายน - มิถุนายน)					
๑.	เม.ย.๕๖	แผนกบริหาร ความเสี่ยง	จัดทำรายงานการติดตามและประเมินผลตามแบบ ERM-๐๔๓-๔-๐๐๒-๐๒ แบบแผนบริหารความเสี่ยง และแบบประกอบการรายงานในการประเมินระดับความเสี่ยง	ผู้บังคับบัญชา/ประธาน คณะกรรมการบริหารความ เสี่ยง	๑. ERM-๐๔๓-๔-๐๐๒-๐๒ ๒. ERM-๐๔๓-๔-๐๐๓-๐๒
๒.	เม.ย.๕๖	ผู้บังคับบัญชา/ประธาน คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง	จัดทำรายงานการติดตามและประเมินผลตามแบบ ERM-๐๔๓-๔-๐๐๒-๐๒ แบบแผนบริหารความเสี่ยง และแบบประกอบการรายงานในการประเมินระดับความเสี่ยง	แผนกบริหารความเสี่ยง	๑) ERM-๐๔๓-๔-๐๐๒-๐๒ ๒) ERM-๐๔๓-๔-๐๐๓-๐๒
๓.	เม.ย.๕๖	แผนกบริหาร ความเสี่ยง	-ประชุมหารือ -สรุปรายงานการติดตามและประเมินผลตามแบบ ERM-๐๔๓-๔-๐๐๒-๐๒ แบบแผนบริหารความเสี่ยง ในภาพรวมขององค์การตลาด	ประธานคณะกรรมการด้าน บริหารความเสี่ยง	๑) ERM-๐๔๓-๔-๐๐๒-๐๒ ๒) ERM-๐๔๓-๔-๐๐๓-๐๒
๔.	พ.ค.๕๖	คณะกรรมการด้านบริหาร ความเสี่ยง	พิจารณาให้ความเห็นชอบ	แผนกบริหารความเสี่ยง	๑) ERM-๐๔๓-๔-๐๐๒-๐๒ ๒) ERM-๐๔๓-๔-๐๐๓-๐๒
๕.	พ.ค.๕๖	แผนกบริหาร ความเสี่ยง	๑)สรุปรายงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ไตรมาส ๒/๒๕๕๖ ๒)ปรับเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงและทบทวน แผนบริหารความเสี่ยงปี ๒๕๕๖	๑)คณะอนุกรรมการด้าน บริหารความเสี่ยง ๒)คณะกรรมการตรวจสอบ ๓)คณะกรรมการองค์การ ตลาด	๑)พิจารณาให้ความ เห็นชอบ/ข้อเสนอแนะ ๒)พิจารณาให้ความ เห็นชอบ/ข้อเสนอแนะ ๓)เพื่อทราบฯ ผลไตรมาส ๒/๕๖
๖.	มิ.ย.๕๖	แผนกบริหารความเสี่ยง	แจ้งเวียนผู้บังคับบัญชา/ประธานคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องปรับเป้าหมาย/ทบทวน แผนบริหารความเสี่ยง		
๗.	มิ.ย.๕๖	แผนกบริหารความเสี่ยง	แต่งตั้งคณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง	๑)คณะกรรมการองค์การ ตลาด	๑)พิจารณาให้ความเห็นชอบ
๘.	มิ.ย.๕๖	คณะอนุกรรมการ ด้านบริหารความเสี่ยง	-ประชุมหารือ กำหนดแนวทางการบริหารความ เสี่ยง		
๙.	มิ.ย.๕๖	แผนกบริหารความเสี่ยง	แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณากลับกรองฯ ๒๕๕๗	๑)คณะอนุกรรมการ องค์การตลาด	๑)พิจารณาให้ความเห็นชอบ



ลำดับ	วัน/เดือน/ปี	หน่วยงาน	โครงการ/กิจกรรม	การนำเสนอ/ส่ง รายงานที่	แบบฟอร์ม/การ ดำเนินการ
ไตรมาส ๔/๒๕๕๖ (กรกฎาคม - กันยายน)					
๑.	ก.ค.๕๖	แผนบริหารความเสี่ยง	ประชุมคณะทำงานพิจารณากลับกรองฯ ๒๕๕๗	๑) คณะอนุกรรมการ องค์การตลาด	๑) พิจารณาให้ความเห็นชอบ
๒.	ก.ค.๕๖	แผนบริหาร ความเสี่ยง	จัดทำรายงานการติดตามและประเมินผลตามแบบ ERM-๐๔๓-๔-๐๐๒-๐๒ แบบแผนบริหารความเสี่ยง และแบบประกอบการรายงานในการประเมินระดับ ความเสี่ยง	ผู้บังคับบัญชา/ประธาน คณะทำงานบริหารความ เสี่ยง	๑) ERM-๐๔๓-๔-๐๐๑-๐๒ ๒) ERM-๐๔๓-๔-๐๐๒-๐๒ ๓) ERM-๐๔๓-๔-๐๐๓-๐๒
๓.	ก.ค.๕๖	ผู้บังคับบัญชา/ประธาน คณะทำงานบริหาร ความเสี่ยง	จัดทำรายงานการติดตามและประเมินผลตามแบบ ERM-๐๔๓-๔-๐๐๒-๐๒ แบบแผนบริหารความเสี่ยง และแบบประกอบการรายงานในการประเมินระดับ ความเสี่ยง	แผนบริหารความเสี่ยง	๑) ERM-๐๔๓-๔-๐๐๑-๐๒ ๒) ERM-๐๔๓-๔-๐๐๒-๐๒ ๓) ERM-๐๔๓-๔-๐๐๓-๐๒
๔.	ก.ค.๕๖	แผนบริหาร ความเสี่ยง	-ประชุมหารือ -สรุปรายงานการติดตามและประเมินผลตามแบบ ERM-๐๔๓-๔-๐๐๒-๐๒ แบบแผนบริหารความเสี่ยง ในภาพรวมขององค์การตลาด -นำเสนอกรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรปี ๒๕๕๗	ประธานคณะทำงานด้าน บริหารความเสี่ยง	๑) ERM-๐๔๓-๔-๐๐๑-๐๒ ๒) ERM-๐๔๓-๔-๐๐๒-๐๒ ๓) ERM-๐๔๓-๔-๐๐๓-๐๒ ๔) แผนบริหารความเสี่ยง ๕) คู่มือบริหารความเสี่ยง
๕.	ส.ค.๕๖	คณะทำงานด้านบริหาร ความเสี่ยง	พิจารณาให้ความเห็นชอบ	แผนบริหารความเสี่ยง	๑) ERM-๐๔๓-๔-๐๐๑-๐๒ ๒) ERM-๐๔๓-๔-๐๐๒-๐๒ ๓) ERM-๐๔๓-๔-๐๐๓-๐๒ ๔) แผนบริหารความเสี่ยง ๕) คู่มือบริหารความเสี่ยง
๖.	ส.ค.๕๖	แผนบริหาร ความเสี่ยง	๑) สรุปรายงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ไตรมาส ๓/๒๕๕๖ ๒) ปรับเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงและทบทวน แผนบริหารความเสี่ยงปี ๒๕๕๖ ๓) แผนบริหารความเสี่ยงปี ๒๕๕๗ ๔) คู่มือบริหารความเสี่ยงปี ๒๕๕๗	๑) คณะอนุกรรมการด้าน บริหารความเสี่ยง ๒) คณะกรรมการตรวจสอบ ๓) คณะกรรมการองค์การ ตลาด	๑) พิจารณาให้ความ เห็นชอบ/ข้อเสนอแนะ ๒) พิจารณาให้ความ เห็นชอบ/ข้อเสนอแนะ ๓) เพื่อทราบฯ ผลไตรมาส ๓/๕๕ ๔) เพื่อพิจารณาเห็นชอบ กรอบฯ ปี ๒๕๕๗
๗.	ก.ย.๕๖ (ภายใน ๑๕ วัน นับแต่เห็นชอบ)	แผนบริหารความเสี่ยง	-แจ้งเวียนผู้บังคับบัญชา/ประธานคณะทำงาน บริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องปรับเป้าหมาย/ทบทวน แผนบริหารความเสี่ยง -แจ้งเวียนกรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปี ๒๕๕๗	-ทุกส่วนงานทั้งองค์กร -ประกาศที่เว็บไซต์องค์กร	



ลำดับ	วัน/เดือน/ปี	หน่วยงาน	โครงการ/กิจกรรม	การนำเสนอ/ส่งรายงานที่	แบบฟอร์ม/การดำเนินการ
ไตรมาส ๑/๒๕๕๗ (ตุลาคม - ธันวาคม)					
๑.	ต.ค.๕๖	แผนกบริหารความเสี่ยง	จัดทำรายงานการติดตามและประเมินผลตามแบบ ERM-๐๔๓-๔-๐๐๒-๐๒ แบบแผนบริหารความเสี่ยงและแบบประกอบการรายงานในการประเมินระดับความเสี่ยง	ผู้บังคับบัญชา/ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	๑. ERM-๐๔๓-๔-๐๐๒-๐๒ ๒. ERM-๐๔๓-๔-๐๐๓-๐๒
๒.	ต.ค.๕๖	ผู้บังคับบัญชา/ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	จัดทำรายงานการติดตามและประเมินผลตามแบบ ERM-๐๔๓-๔-๐๐๒-๐๒ แบบแผนบริหารความเสี่ยงและแบบประกอบการรายงานในการประเมินระดับความเสี่ยง	แผนกบริหารความเสี่ยง	๑) ERM-๐๔๓-๔-๐๐๒-๐๒ ๒) ERM-๐๔๓-๔-๐๐๓-๐๒
๓.	ต.ค.๕๖	แผนกบริหารความเสี่ยง	-ประชุมหารือ -สรุปรายงานการติดตามและประเมินผลตามแบบ ERM-๐๔๓-๔-๐๐๒-๐๒แบบแผนบริหารความเสี่ยงในภาพรวมขององค์การตลาด	ประธานคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง	๑) ERM-๐๔๓-๔-๐๐๒-๐๒ ๒) ERM-๐๔๓-๔-๐๐๓-๐๒
๔.	พ.ย.๕๖	คณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง	พิจารณาให้ความเห็นชอบ	แผนกบริหารความเสี่ยง	๑) ERM-๐๔๓-๔-๐๐๒-๐๒ ๒) ERM-๐๔๓-๔-๐๐๓-๐๒
๕.	พ.ย.๕๖	แผนกบริหารความเสี่ยง	๑)สรุปรายงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ไตรมาส ๔/๒๕๕๖ ๒)ปรับเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงและทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงปี ๒๕๕๗	๑)คณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง ๒)คณะกรรมการตรวจสอบ ๓)คณะกรรมการรองการ ตลาด	๑)พิจารณาให้ความเห็นชอบ/ข้อเสนอแนะ ๒)พิจารณาให้ความเห็นชอบ/ข้อเสนอแนะ ๓)เพื่อทราบฯ ผลไตรมาส ๔/๕๖
๖.	ธ.ค.๕๖	แผนกบริหารความเสี่ยง	แจ้งเวียนผู้บังคับบัญชา/ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องปรับเป้าหมาย/ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง		
๗.	ต.ค.-ธ.ค.๕๖	แผนกบริหารความเสี่ยง	รับการตรวจประเมินประจำปี ๒๕๕๖	บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด	แบบสอบถาม



ภาคผนวก

๑. ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
 - ๑.๑. เรื่อง หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจปี ๒๕๕๒ ของ สคร.
 - ๑.๒. เรื่อง แนวทาง : การจัดวางระบบการควบคุมภายใน ของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
 - ๑.๓. เรื่อง แผนวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง) ๒๕๕๕-๒๕๕๙
 - ๑.๔. เรื่อง แผนปฏิบัติงานประจำปี ๒๕๕๖
 - ๑.๕. เรื่อง บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี ๒๕๕๖ ระหว่าง
รัฐบาลไทยกับองค์การตลาด
 - ๑.๖. เรื่อง ข้อบังคับองค์การตลาด ว่าด้วยประมวลจริยธรรมขององค์การตลาด พ.ศ. ๒๕๕๕
 - ๑.๗. เรื่อง รายงานการให้คำปรึกษาระบบประเมินผลการดำเนินงานปีบัญชี ๒๕๕๔
๒. คำสั่งที่เกี่ยวข้อง
 - ๒.๑. คำสั่งคณะกรรมการองค์การตลาด ที่ ๒๖/๒๕๕๕ ลงวันที่ ๕ มิถุนายน ๒๕๕๕ เรื่อง แต่งตั้ง
คณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง
 - ๒.๒. คำสั่งคณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง ที่ ๒/๒๕๕๕ ลงวันที่ ๑๓ กรกฎาคม ๒๕๕๕
เรื่อง แต่งตั้งคณะพิจารณาถ่วงดุล
 - ๒.๓. คำสั่งองค์การตลาด ที่ ๕๖/๒๕๔๔ ลงวันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔ เรื่อง แต่งตั้ง
คณะทำงานพัฒนา กระบวนการภายใน และบริหารความเสี่ยง
๓. คะแนนประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ปี ๒๕๕๓
๔. โครงสร้างองค์การตลาด
๕. เกณฑ์ทั่วไปสำหรับการประเมินโอกาสที่จะเกิดจากความเสี่ยง
๖. แบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยง
 - ๖.๑. ERM-๐๔๓-๔-๐๐๑-๐๒ แบบตารางการบันทึกการหารือ
 - ๖.๑. ERM-๐๔๓-๔-๐๐๒-๐๒ แบบแผนบริหารความเสี่ยง
 - ๖.๒. ERM-๐๔๓-๔-๐๐๓-๐๒ แบบประกอบกรายงานในการประเมินระดับความเสี่ยง
๗. ตัวอย่างการวิเคราะห์ความเสี่ยง
 - ๗.๑. ERM-๐๔๓-๔-๐๐๑-๐๒ แบบตารางการบันทึกการหารือ
 - ๗.๒. ERM-๐๔๓-๔-๐๐๒-๐๒ แบบแผนบริหารความเสี่ยง
 - ๗.๓. ERM-๐๔๓-๔-๐๐๓-๐๒ แบบประกอบกรายงานในการประเมินระดับความเสี่ยง





คำสั่งคณะกรรมการองค์การตลาด

ที่ ๒๖ /๒๕๕๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง

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

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

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

โดยให้มีหน้าที่ร่วมกันกำหนดนโยบาย ดูแลให้คำปรึกษา คำแนะนำ และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานด้านบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดในการบริหารจัดการองค์การด้านบริหารความเสี่ยงของระบบประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการองค์การตลาดพิจารณาตามขั้นตอนต่อไป

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๕ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๕

(นายสำคัญ ธรรมรัต)

ประธานกรรมการองค์การตลาด



คำสั่งคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง
ที่ ๒/๒๕๕๖
เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานพิจารณากลับกรองร่างแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๖
การทบทวนความเสี่ยงและเกณฑ์การประเมินระดับองค์กรประจำปี ๒๕๕๖
และร่างคู่มือการบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๖

เพื่อให้การจัดทำร่างแผนบริหารความเสี่ยง ๒๕๕๖ การทบทวนความเสี่ยงและเกณฑ์การประเมินระดับองค์กรประจำปี ๒๕๕๖ และคู่มือบริหารความเสี่ยง ๒๕๕๖ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและถูกต้องตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจปี ๒๕๕๖ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง และแนวทาง : การจัดวางระบบการควบคุมภายใน ของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน รวมทั้งข้อบังคับองค์การตลาด ว่าด้วยประมวลจริยธรรมขององค์การตลาด พ.ศ. ๒๕๕๕ และระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

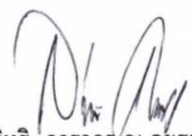
ฉะนั้น อาศัยอำนาจตามมติคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง ในการประชุม ครั้งที่ ๒/๒๕๕๕ เมื่อวันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๕๕ ได้มีมติเห็นชอบจึงแต่งตั้งคณะทำงานพิจารณากลับกรองร่างแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๖ การทบทวนความเสี่ยง และเกณฑ์การประเมินระดับองค์กรประจำปี ๒๕๕๖ และร่างคู่มือบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๖ ดังนี้-

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

ให้คณะทำงานมีหน้าที่ ดังนี้

- (๑) พิจารณากลับกรอง ร่างแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๖ การทบทวนความเสี่ยงและเกณฑ์การประเมินระดับองค์กรประจำปี ๒๕๕๖ และร่างคู่มือบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๖
- (๒) ให้ดำเนินการพิจารณากลับกรอง ตามข้อ (๑) ให้เสร็จสิ้นภายในวันที่ ๓ สิงหาคม ๒๕๕๕
- (๓) ดำเนินการพิจารณากลับกรอง เรื่องดังกล่าวตามที่คณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงแนะนำ ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป.

สั่ง ณ วันที่ ๑๓ กรกฎาคม ๒๕๕๕


(นายสมิทธิ ดารากร ณ อยุธยา)
ประธานคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง



คำสั่งองค์การตลาด
ที่ 56 /2554

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนากระบวนการภายใน และบริหารความเสี่ยง

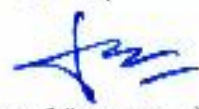
อาศัยอำนาจตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๒๒ และข้อบังคับ
องค์การตลาดว่าด้วยระเบียบบริหารงาน พ.ศ. ๒๕๔๔ ข้อ ๕ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการภายในให้ทำ
ขององค์การตลาด และให้เรียกประชุมครั้งแรก ในวันจันทร์ที่ ๒๖ กรกฎาคม ๒๕๕๔ ณ ห้องประชุม
การดำเนินงานภายใน และบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด ดังนี้

- | | |
|------------------------------|-------------------------|
| ๑. ดร. กิ๊ตติ์ สุขสะอาด | เป็นทั้งรักษาคนและทำงาน |
| ๒. นายทองศักดิ์ ไกรสุข | เป็นประธานคนและทำงาน |
| ๓. นายพิงเดช วัฒนะสาคร | คนและทำงาน |
| ๔. นางสาวปาริชาติ เมฆะพักตร์ | คนและทำงาน |
| ๕. นายพิงเดช สุขพัฒน์พงษ์ | คนและทำงานและเลขานุการ |
| ๖. นายสุภกร บุคคีสังขามิตรี | คนและทำงานและเลขานุการ |

โดยให้คณะกรรมการนี้มาทำงานร่วมกันพิจารณาแนวทางการพัฒนากระบวนการภายใน และการ
บริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด เช่น มาตรการจัดการความเสี่ยง การจัดการความขัดแย้งใน
การจัดการระบบ ให้เป็นเลิศ จัดทำทะเบียนของทรัพย์สินขององค์การตลาด และการนำนโยบายสู่การ
ปฏิบัติรวมทั้งงานอื่นๆ ที่มอบหมายโดยผู้ว่าราชการฯ โดยให้มีการประชุมครั้งแรกในวันพุธที่ ๒๖ กรกฎาคม ๒๕๕๔
เพื่อว่าแผนของงานกับหน้าต่อผู้ว่าราชการฯ องค์การตลาดให้ทราบว่าเป็นการดำเนินการขึ้นตอนต่อไป

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่นี้เป็นต้นไป จนกว่าจะมีคำสั่งเปลี่ยนแปลง

สั่ง ณ วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๔



(ดร. กิ๊ตติ์ สุขสะอาด)

ผู้อำนวยการองค์การตลาด

[illegible][illegible]

1. **Информационно-методическое пособие** (Данное пособие является частью курса лекций)

การพัฒนาระบบการให้บริการแก่ผู้รับบริการที่ประสบปัญหาสุขภาพจิต (SEP) ปี 2564 ผู้รับบริการ 1 คน (นางสาว นพ.)

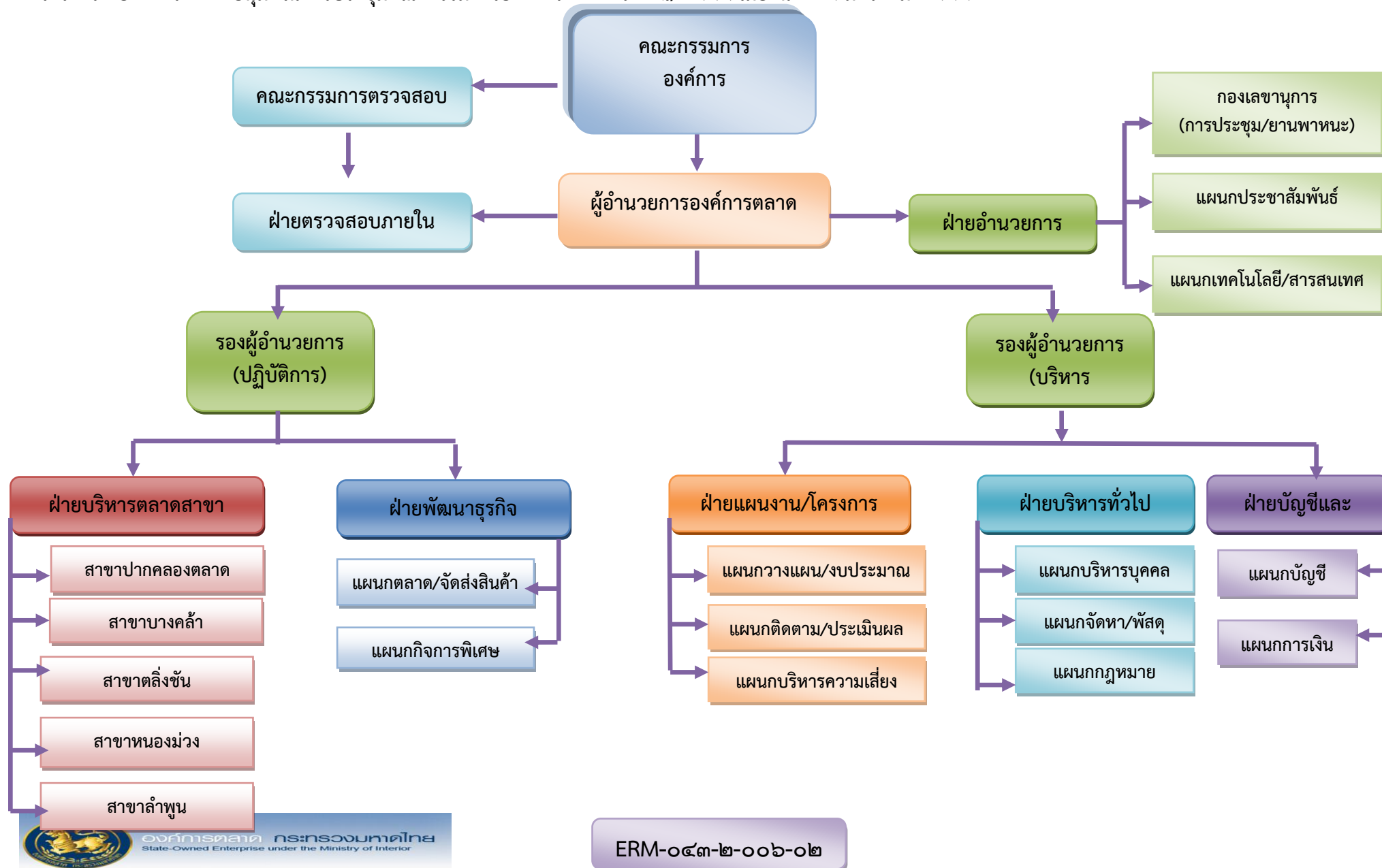
[illegible]

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14. 15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25. 26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35. 36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45. 46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56. 57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67. 68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78. 79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88. 89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99. 100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107. 108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115. 116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123. 124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131. 132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139. 140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147. 148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155. 156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163. 164. 165. 166. 167. 168. 169. 170. 171. 172. 173. 174. 175. 176. 177. 178. 179. 180. 181. 182. 183. 184. 185. 186. 187. 188. 189. 190. 191. 192. 193. 194. 195. 196. 197. 198. 199. 200. 201. 202. 203. 204. 205. 206. 207. 208. 209. 210. 211. 212. 213. 214. 215. 216. 217. 218. 219. 220. 221. 222. 223. 224. 225. 226. 227. 228. 229. 230. 231. 232. 233. 234. 235. 236. 237. 238. 239. 240. 241. 242. 243. 244. 245. 246. 247. 248. 249. 250. 251. 252. 253. 254. 255. 256. 257. 258. 259. 260. 261. 262. 263. 264. 265. 266. 267. 268. 269. 270. 271. 272. 273. 274. 275. 276. 277. 278. 279. 280. 281. 282. 283. 284. 285. 286. 287. 288. 289. 290. 291. 292. 293. 294. 295. 296. 297. 298. 299. 300. 301. 302. 303. 304. 305. 306. 307. 308. 309. 310. 311. 312. 313. 314. 315. 316. 317. 318. 319. 320. 321. 322. 323. 324. 325. 326. 327. 328. 329. 330. 331. 332. 333. 334. 335. 336. 337. 338. 339. 340. 341. 342. 343. 344. 345. 346. 347. 348. 349. 350. 351. 352. 353. 354. 355. 356. 357. 358. 359. 360. 361. 362. 363. 364. 365. 366. 367. 368. 369. 370. 371. 372. 373. 374. 375. 376. 377. 378. 379. 380. 381. 382. 383. 384. 385. 386. 387. 388. 389. 390. 391. 392. 393. 394. 395. 396. 397. 398. 399. 400. 401. 402. 403. 404. 405. 406. 407. 408. 409. 410. 411. 412. 413. 414. 415. 416. 417. 418. 419. 420. 421. 422. 423. 424. 425. 426. 427. 428. 429. 430. 431. 432. 433. 434. 435. 436. 437. 438. 439. 440. 441. 442. 443. 444. 445. 446. 447. 448. 449. 450. 451. 452. 453. 454. 455. 456. 457. 458. 459. 460. 461. 462. 463. 464. 465. 466. 467. 468. 469. 470. 471. 472. 473. 474. 475. 476. 477. 478. 479. 480. 481. 482. 483. 484. 485. 486. 487. 488. 489. 490. 491. 492. 493. 494. 495. 496. 497. 498. 499. 500. 501. 502. 503. 504. 505. 506. 507. 508. 509. 510. 511. 512. 513. 514. 515. 516. 517. 518. 519. 520. 521. 522. 523. 524. 525. 526. 527. 528. 529. 530. 531. 532. 533. 534. 535. 536. 537. 538. 539. 540. 541. 542. 543. 544. 545. 546. 547. 548. 549. 550. 551. 552. 553. 554. 555. 556. 557. 558. 559. 560. 561. 562. 563. 564. 565. 566. 567. 568. 569. 570. 571. 572. 573. 574. 575. 576. 577. 578. 579. 580. 581. 582. 583. 584. 585. 586. 587. 588. 589. 590. 591. 592. 593. 594. 595. 596. 597. 598. 599. 600. 601. 602. 603. 604. 605. 606. 607. 608. 609. 610. 611. 612. 613. 614. 615. 616. 617. 618. 619. 620. 621. 622. 623. 624. 625. 626. 627. 628. 629. 630. 631. 632. 633. 634. 635. 636. 637. 638. 639. 640. 641. 642. 643. 644. 645. 646. 647. 648. 649. 650. 651. 652. 653. 654. 655. 656. 657. 658. 659. 660. 661. 662. 663. 664. 665. 666. 667. 668. 669. 670. 671. 672. 673. 674. 675. 676. 677. 678. 679. 680. 681. 682. 683. 684. 685. 686. 687. 688. 689. 690. 691. 692. 693. 694. 695. 696. 697. 698. 699. 700. 701. 702. 703. 704. 705. 706. 707. 708. 709. 710. 711. 712. 713. 714. 715. 716. 717. 718. 719. 720. 721. 722. 723. 724. 725. 726. 727. 728. 729. 730. 731. 732. 733. 734. 735. 736. 737. 738. 739. 740. 741. 742. 743. 744. 745. 746. 747. 748. 749. 750. 751. 752. 753. 754. 755. 756. 757. 758. 759. 760. 761. 762. 763. 764. 765. 766. 767. 768. 769. 770. 771. 772. 773. 774. 775. 776. 777. 778. 779. 780. 781. 782. 783. 784. 785. 786. 787. 788. 789. 790. 791. 792. 793. 794. 795. 796. 797. 798. 799. 800. 801. 802. 803. 804. 805. 806. 807. 808. 809. 810. 811. 812. 813. 814. 815. 816. 817. 818. 819. 820. 821. 822. 823. 824. 825. 826. 827. 828. 829. 830. 831. 832. 833. 834. 835. 836. 837. 838. 839. 840. 84

| ประเภททรัพย์สิน | ไตรมาสที่ 1 | | ไตรมาสที่ 2 | | ไตรมาสที่ 3 | | ไตรมาสที่ 4 | | รวม | เฉลี่ย | |
|---------------------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------|--------|-------|
| | จำนวน | มูลค่า | จำนวน | มูลค่า | จำนวน | มูลค่า | จำนวน | มูลค่า | | | |
| ทรัพย์สินทางการเงิน | 2,275 | 3,150 | 3,433 | 2,975 | 4,103 | 3,754 | 3,000 | 3,081 | 3,111 | 4,792 | 2,987 |
| ทรัพย์สินถาวร | 2,974 | 4,107 | 1,644 | 3,971 | 3,038 | 4,104 | 3,043 | 3,833 | 3,111 | 4,792 | 2,987 |
| ทรัพย์สินหมุนเวียน | 2,086 | 2,976 | 1,554 | 3,826 | 2,999 | 3,120 | 3,262 | 3,847 | 3,111 | 4,792 | 2,987 |
| สินทรัพย์ทางการเงิน | 3,207 | 3,839 | 1,824 | 4,145 | 3,454 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ถาวร | 2,650 | 2,401 | 1,937 | 3,371 | 1,620 | 2,750 | 2,363 | 3,033 | 2,677 | 4,100 | 1,100 |
| สินทรัพย์หมุนเวียน | 3,107 | 2,950 | 1,937 | 4,126 | 3,130 | 3,262 | 3,454 | 3,489 | 3,454 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ทางการเงิน | 2,454 | 2,407 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ถาวร | 1,782 | 2,078 | 1,594 | 3,728 | 2,020 | 2,650 | 2,999 | 3,494 | 2,650 | 4,100 | 1,100 |
| สินทรัพย์หมุนเวียน | 2,482 | 2,379 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ทางการเงิน | 2,454 | 2,407 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ถาวร | 1,782 | 2,078 | 1,594 | 3,728 | 2,020 | 2,650 | 2,999 | 3,494 | 2,650 | 4,100 | 1,100 |
| สินทรัพย์หมุนเวียน | 2,482 | 2,379 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ทางการเงิน | 2,454 | 2,407 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ถาวร | 1,782 | 2,078 | 1,594 | 3,728 | 2,020 | 2,650 | 2,999 | 3,494 | 2,650 | 4,100 | 1,100 |
| สินทรัพย์หมุนเวียน | 2,482 | 2,379 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ทางการเงิน | 2,454 | 2,407 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ถาวร | 1,782 | 2,078 | 1,594 | 3,728 | 2,020 | 2,650 | 2,999 | 3,494 | 2,650 | 4,100 | 1,100 |
| สินทรัพย์หมุนเวียน | 2,482 | 2,379 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ทางการเงิน | 2,454 | 2,407 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ถาวร | 1,782 | 2,078 | 1,594 | 3,728 | 2,020 | 2,650 | 2,999 | 3,494 | 2,650 | 4,100 | 1,100 |
| สินทรัพย์หมุนเวียน | 2,482 | 2,379 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ทางการเงิน | 2,454 | 2,407 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ถาวร | 1,782 | 2,078 | 1,594 | 3,728 | 2,020 | 2,650 | 2,999 | 3,494 | 2,650 | 4,100 | 1,100 |
| สินทรัพย์หมุนเวียน | 2,482 | 2,379 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ทางการเงิน | 2,454 | 2,407 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ถาวร | 1,782 | 2,078 | 1,594 | 3,728 | 2,020 | 2,650 | 2,999 | 3,494 | 2,650 | 4,100 | 1,100 |
| สินทรัพย์หมุนเวียน | 2,482 | 2,379 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ทางการเงิน | 2,454 | 2,407 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ถาวร | 1,782 | 2,078 | 1,594 | 3,728 | 2,020 | 2,650 | 2,999 | 3,494 | 2,650 | 4,100 | 1,100 |
| สินทรัพย์หมุนเวียน | 2,482 | 2,379 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ทางการเงิน | 2,454 | 2,407 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ถาวร | 1,782 | 2,078 | 1,594 | 3,728 | 2,020 | 2,650 | 2,999 | 3,494 | 2,650 | 4,100 | 1,100 |
| สินทรัพย์หมุนเวียน | 2,482 | 2,379 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ทางการเงิน | 2,454 | 2,407 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ถาวร | 1,782 | 2,078 | 1,594 | 3,728 | 2,020 | 2,650 | 2,999 | 3,494 | 2,650 | 4,100 | 1,100 |
| สินทรัพย์หมุนเวียน | 2,482 | 2,379 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ทางการเงิน | 2,454 | 2,407 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ถาวร | 1,782 | 2,078 | 1,594 | 3,728 | 2,020 | 2,650 | 2,999 | 3,494 | 2,650 | 4,100 | 1,100 |
| สินทรัพย์หมุนเวียน | 2,482 | 2,379 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ทางการเงิน | 2,454 | 2,407 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ถาวร | 1,782 | 2,078 | 1,594 | 3,728 | 2,020 | 2,650 | 2,999 | 3,494 | 2,650 | 4,100 | 1,100 |
| สินทรัพย์หมุนเวียน | 2,482 | 2,379 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ทางการเงิน | 2,454 | 2,407 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ถาวร | 1,782 | 2,078 | 1,594 | 3,728 | 2,020 | 2,650 | 2,999 | 3,494 | 2,650 | 4,100 | 1,100 |
| สินทรัพย์หมุนเวียน | 2,482 | 2,379 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ทางการเงิน | 2,454 | 2,407 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ถาวร | 1,782 | 2,078 | 1,594 | 3,728 | 2,020 | 2,650 | 2,999 | 3,494 | 2,650 | 4,100 | 1,100 |
| สินทรัพย์หมุนเวียน | 2,482 | 2,379 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ทางการเงิน | 2,454 | 2,407 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ถาวร | 1,782 | 2,078 | 1,594 | 3,728 | 2,020 | 2,650 | 2,999 | 3,494 | 2,650 | 4,100 | 1,100 |
| สินทรัพย์หมุนเวียน | 2,482 | 2,379 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ทางการเงิน | 2,454 | 2,407 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ถาวร | 1,782 | 2,078 | 1,594 | 3,728 | 2,020 | 2,650 | 2,999 | 3,494 | 2,650 | 4,100 | 1,100 |
| สินทรัพย์หมุนเวียน | 2,482 | 2,379 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ทางการเงิน | 2,454 | 2,407 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ถาวร | 1,782 | 2,078 | 1,594 | 3,728 | 2,020 | 2,650 | 2,999 | 3,494 | 2,650 | 4,100 | 1,100 |
| สินทรัพย์หมุนเวียน | 2,482 | 2,379 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ทางการเงิน | 2,454 | 2,407 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ถาวร | 1,782 | 2,078 | 1,594 | 3,728 | 2,020 | 2,650 | 2,999 | 3,494 | 2,650 | 4,100 | 1,100 |
| สินทรัพย์หมุนเวียน | 2,482 | 2,379 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ทางการเงิน | 2,454 | 2,407 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ถาวร | 1,782 | 2,078 | 1,594 | 3,728 | 2,020 | 2,650 | 2,999 | 3,494 | 2,650 | 4,100 | 1,100 |
| สินทรัพย์หมุนเวียน | 2,482 | 2,379 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ทางการเงิน | 2,454 | 2,407 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ถาวร | 1,782 | 2,078 | 1,594 | 3,728 | 2,020 | 2,650 | 2,999 | 3,494 | 2,650 | 4,100 | 1,100 |
| สินทรัพย์หมุนเวียน | 2,482 | 2,379 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ทางการเงิน | 2,454 | 2,407 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ถาวร | 1,782 | 2,078 | 1,594 | 3,728 | 2,020 | 2,650 | 2,999 | 3,494 | 2,650 | 4,100 | 1,100 |
| สินทรัพย์หมุนเวียน | 2,482 | 2,379 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ทางการเงิน | 2,454 | 2,407 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ถาวร | 1,782 | 2,078 | 1,594 | 3,728 | 2,020 | 2,650 | 2,999 | 3,494 | 2,650 | 4,100 | 1,100 |
| สินทรัพย์หมุนเวียน | 2,482 | 2,379 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ทางการเงิน | 2,454 | 2,407 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ถาวร | 1,782 | 2,078 | 1,594 | 3,728 | 2,020 | 2,650 | 2,999 | 3,494 | 2,650 | 4,100 | 1,100 |
| สินทรัพย์หมุนเวียน | 2,482 | 2,379 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ทางการเงิน | 2,454 | 2,407 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ถาวร | 1,782 | 2,078 | 1,594 | 3,728 | 2,020 | 2,650 | 2,999 | 3,494 | 2,650 | 4,100 | 1,100 |
| สินทรัพย์หมุนเวียน | 2,482 | 2,379 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ทางการเงิน | 2,454 | 2,407 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ถาวร | 1,782 | 2,078 | 1,594 | 3,728 | 2,020 | 2,650 | 2,999 | 3,494 | 2,650 | 4,100 | 1,100 |
| สินทรัพย์หมุนเวียน | 2,482 | 2,379 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ทางการเงิน | 2,454 | 2,407 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ถาวร | 1,782 | 2,078 | 1,594 | 3,728 | 2,020 | 2,650 | 2,999 | 3,494 | 2,650 | 4,100 | 1,100 |
| สินทรัพย์หมุนเวียน | 2,482 | 2,379 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ทางการเงิน | 2,454 | 2,407 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ถาวร | 1,782 | 2,078 | 1,594 | 3,728 | 2,020 | 2,650 | 2,999 | 3,494 | 2,650 | 4,100 | 1,100 |
| สินทรัพย์หมุนเวียน | 2,482 | 2,379 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ทางการเงิน | 2,454 | 2,407 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ถาวร | 1,782 | 2,078 | 1,594 | 3,728 | 2,020 | 2,650 | 2,999 | 3,494 | 2,650 | 4,100 | 1,100 |
| สินทรัพย์หมุนเวียน | 2,482 | 2,379 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ทางการเงิน | 2,454 | 2,407 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ถาวร | 1,782 | 2,078 | 1,594 | 3,728 | 2,020 | 2,650 | 2,999 | 3,494 | 2,650 | 4,100 | 1,100 |
| สินทรัพย์หมุนเวียน | 2,482 | 2,379 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ทางการเงิน | 2,454 | 2,407 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ถาวร | 1,782 | 2,078 | 1,594 | 3,728 | 2,020 | 2,650 | 2,999 | 3,494 | 2,650 | 4,100 | 1,100 |
| สินทรัพย์หมุนเวียน | 2,482 | 2,379 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ทางการเงิน | 2,454 | 2,407 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ถาวร | 1,782 | 2,078 | 1,594 | 3,728 | 2,020 | 2,650 | 2,999 | 3,494 | 2,650 | 4,100 | 1,100 |
| สินทรัพย์หมุนเวียน | 2,482 | 2,379 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | 3,402 |
| สินทรัพย์ทางการเงิน | 2,454 | 2,407 | 1,940 | 3,986 | 3,826 | 3,256 | 3,454 | 4,281 | 3,171 | 4,100 | |

Received 15 July 2015; accepted 15 July 2015; published online 15 July 2015

ผังโครงสร้างองค์การตลาด อนุมัติในการประชุมคณะกรรมการองค์การตลาดครั้งที่ ๑/๒๕๕๔ เมื่อวันที่ ๒๔ มกราคม ๒๕๕๔



ตารางบันทึกการหารือ ๒๕๕๖

ERM-๐๔๓-๒-๐๐๑-๐๒

ฝ่าย/แผนก : ...ความเสี่ยงองค์การตลาดประจำปี ๒๕๕๖...

| ประเภท
ปัจจัย
เสี่ยง
(๑) | กิจกรรมความเสี่ยง
(๒) | ปัจจัยเสี่ยง
(๓) | ประเมินความเสี่ยง | | | กลยุทธ์ที่ใช้ใน
การจัดการ
ความเสี่ยง
(๗) | แนวทางการจัดการความเสี่ยง
(๘) | ผู้รับผิดชอบ
(๙) | กำหนด
เสร็จ
(๑๐) |
|-----------------------------------|--------------------------|---------------------|----------------------------|--------------------------|------------------------------|---|----------------------------------|---------------------|------------------------|
| | | | โอกาส
Likelihood
(๔) | ผลกระทบ
Impact
(๕) | น้ำหนัก
ความเสี่ยง
(๖) | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

ลงชื่อผู้ประเมินผลการหารือ (๑๑)

ตำแหน่ง

วันที่



ERM-๐๔๓-๒-๐๐๒-๐๒

แผนบริหารความเสี่ยง

รหัสความเสี่ยง MO-RS-๐๑

หน่วยงานองค์การตลาด มท.

วัน.....เดือน.....ปี.....

| | | | | | |
|---|--|--|---|---|--------------------|
| ยุทธศาสตร์ : | | | | | |
| วัตถุประสงค์ : | | | | | |
| Objective setting | | | | | |
| เป้าหมาย | | | | | |
| Risk Appetite | | | Risk Tolerance : | | |
| ธุรกิจ | พาณิชย์บริการ | | หน่วยงาน | องค์การตลาด
กระทรวงมหาดไทย | |
| ที่ตั้ง | ๕๑/๔๗ หมู่ ๕ ถนนสวนผักซอย ๔
แขวง/เขตตลิ่งชัน กรุงเทพฯ ๑๐๑๗๐ | | กลุ่มความเสี่ยงย่อย | | |
| | | | อ้างอิงเกณฑ์ประเมิน
ความเสี่ยง | | |
| กระบวนการหลัก | - | | | | |
| กระบวนการย่อย | - | | | | |
| ความเสี่ยง (๓)
Risk identification | | | | | |
| รายละเอียดความเสี่ยง : | | | | | |
| (Causes) สาเหตุของความเสี่ยง | | | (Consequences) ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง | | |
| | | | | | |
| Risk identification | | | | | |
| ความเป็นมา/สภาพปัญหาของความเสี่ยง/กิจกรรมความเสี่ยง (๒) | | | | | |
| ๑. | | | | | |
| ฝ่าย/สำนักงานตลาดสาขาที่รับผิดชอบการ
บริหารความเสี่ยง (Risk Owner) (๙) | | | | | |
| การประเมินความเสี่ยง : Risk assessment | | | | | |
| (Likelihood)
โอกาสที่เกิดความเสี่ยง
(๔) | สูงมาก
HV
๕ | (Impact)
ความรุนแรงของ
ผลกระทบ (๕) | สูงมาก
HV
๕ | (Gross Rating)
ระดับความเสี่ยงขั้นต้น
(๖) | สูงมาก
HV
๒๕ |
| ประเภทของความเสี่ยง (S,O,F.C) (๑) | | | | | |
| () ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR) | | | () ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : OR) | | |
| () ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR) | | | () ความเสี่ยงด้านกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : CR) | | |
| แนวทางการจัดการความเสี่ยง Risk response / control activity (๘) | | | | | |





| มาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน
Existing Controls | | | | ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมายสำหรับมาตรการจัดการที่มีอยู่ในปัจจุบัน | | |
|--|-------------------|--|--|---|------|---------|
| ผลของการควบคุมในปัจจุบัน | | | | | | |
| มาตรการจัดการความเสี่ยงที่จำเป็นต้องมี | หน่วยงานรับผิดชอบ | ระยะเวลาดำเนินการเริ่มต้น-สิ้นสุด | ตัวชี้วัดและเป้าหมายของมาตรการจัดการความเสี่ยง | ทรัพยากรที่คาดว่าจะใช้ | | |
| | | | | คน | เงิน | อุปกรณ์ |
| | | | | | | |
| กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง (๓) | | ผู้ที่ได้รับผลกระทบ (ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน) | | รายละเอียดมาตรการฉุกเฉินที่มี | | |
| Risk response / control activity ๐๒ | | | | | | |
| (Existing Controls) การควบคุมที่มีอยู่ | | | (Additional Controls) การควบคุมเพิ่มเติม | | | |
| | | | | | | |
| สถานการณ์ดำเนินดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยง | | | ความเสี่ยงคงเหลือ/ที่เกิดขึ้นใหม่ | | | |
| | | | | | | |
| ระยะเวลาในการรายงาน (๓๐) | | ระยะเวลาในการทบทวน (๓๑) | กลไกการติดตาม (๓๒) | | | |
| ทุก ๓ เดือน (มีนาคม) | | (เมษายน) | - | | | |
| ทุก ๖ เดือน (มีนาคม) | | (เมษายน) | | | | |
| ทุก ๙ เดือน (มิถุนายน) | | (กรกฎาคม) | | | | |
| ทุก ๑๒ เดือน (มีนาคม) | | (กันยายน) | | | | |
| ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ | | ควรปรับปรุง | | | | |
| สถานะความเสี่ยงหลังการควบคุมที่มีอยู่ | | | | | | |
| (Likelihood)
โอกาสที่เกิดความเสี่ยง | | (Impact)
ความรุนแรงของผลกระทบ | | (Residual Risk)
ระดับความเสี่ยงที่คงเหลือ | | |
| (Risk Target) เป้าหมายความเสี่ยง | | | | | | |
| (Likelihood)
โอกาสที่เกิดความเสี่ยง | | (Impact)
ความรุนแรงของผลกระทบ | | (Residual Risk)
ระดับความเสี่ยงที่คงเหลือ | | |
| ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง | | | | | | |
| Monitoring
ผู้รับผิดชอบ / ระยะเวลาแล้วเสร็จ | | | | | | |
| แผนดำเนินการ | | | | | | |
| ผู้ให้ข้อมูล : | | | ผู้ตรวจข้อมูล | | | |
| (...นายชยัน ทำงานยิ่ง...)
คณะทำงานโครงการ “ชุมชนยิ้ม”
วัน/เดือน/ปี พ.ศ. ๒๕๕๕ | | | (...นางสาวตรวรสอบ ทุกกระเปียด...)
คณะทำงานโครงการ “ชุมชนยิ้ม”
วัน/เดือน/ปี พ.ศ. ๒๕๕๕ | | | |
| เอกสารประกอบ : | | ๑. | | | | |



ERM-๐๔๓-๒-๐๒๓-๐๑

แผนปฏิบัติงาน ปีงบประมาณ ๒๕๕๖ ยุทธศาสตร์ ด้านการดำเนินงานภายใน

| ๑.ชื่อแผนโครงการ : แผนบริหารความเสี่ยง | | | | | | | | | | | | | ๓. ภายใต้เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ :
(1๖) มีการบริหารความเสี่ยงที่ดี (L๒) พัฒนาและบริหารแผนแม่บทของหน่วยงานสนับสนุน | | | | | | | | | | | | |
|---|--|----------------------|----|----|----------|---|---|----------|---|---|----------|---|---|-----------------|-------------|---|--|-----------|--|--|--|--|--|--|--|
| ๒.วัตถุประสงค์ : ๑) เพื่อให้องค์การตลาดมีระบบบริหารความเสี่ยงที่ดีทุกหน่วยงาน
๒) เพื่อให้พนักงานในองค์กรตระหนักและเห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง | | | | | | | | | | | | | ๔. ระยะเวลาดำเนินการ : ตุลาคม ๒๕๕๕ – กันยายน ๒๕๕๖ | | | | | | | | | | | | |
| ลำดับ | ๕.กิจกรรม | ๖. ระยะเวลาดำเนินการ | | | | | | | | | | | ๗. ตัวชี้วัดโครงการ (KPI) | 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) | การติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง | | | | | | | | | | | | | | | ตัวชี้วัด :

๑.รายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส

เป้าหมาย :
ไม่น้อยกว่า ๔ ครั้ง
๑.ไตรมาสที่ ๑ ภายในเดือนมกราคม
๒.ไตรมาสที่ ๒ ภายในเดือนเมษายน
๓.ไตรมาสที่ ๓ ภายในเดือนกรกฎาคม
๔.ไตรมาสที่ ๑ ภายในเดือนตุลาคม

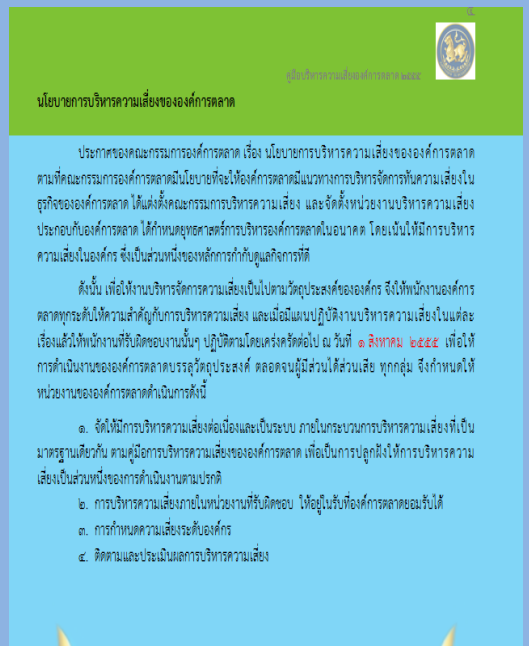
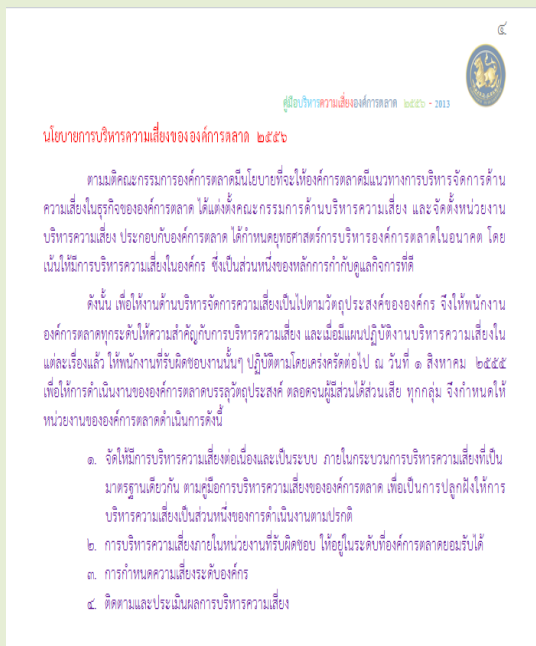
ตัวชี้วัดโครงการ (KPI)
(๑) รายงานผลการบริหารความเสี่ยงไตรมาสละ ๑ ครั้ง
(๒) กำหนดปัจจัยเสี่ยงแล้วภายในไตรมาส ๑
(๓) ทบทวนการบริหารความเสี่ยงให้กับเจ้าหน้าที่องค์กรไตรมาสละ ๑ ครั้ง | ผู้รับผิดชอบหลัก :
แผนกบริหารความเสี่ยง

ผู้รับผิดชอบรอง :
-คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง
-คณะทำงานพิจารณาถ่วงดุล
ร่างฯ ๒๕๕๖
-คณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง
-คณะกรรมการองค์การตลาด | ๒๐๐,๐๐๐.- | | | | | | | |
| ๑.๑. | สรุปผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในปี ๒๕๕๕ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ๑.๒. | รับตรวจการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๕
- บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ๑.๓. | รายงานผลการบริหารความเสี่ยง
-คณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง
-คณะกรรมการองค์การตลาด | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ๑.๔. | แจ้งเวียนการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง
-ภายหลังที่คณะกรรมการให้ข้อเสนอแนะภายใน ๑๕ วัน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ๑.๕. | กำหนดปัจจัยเสี่ยงองค์กร
-วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงส่วนงาน
-วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร
-นำเสนอปัจจัยเสี่ยงเพื่อขอความเห็นชอบต่อคณะอนุกรรมการ
-นำเสนอปัจจัยเสี่ยงเพื่อขอความเห็นชอบต่อกรรมการองค์การตลาด | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (๒) | การจัดทำแผนฯ และคู่มือบริหารความเสี่ยงปี | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ๒.๑. | ทบทวนแผนฯ และคู่มือบริหารความเสี่ยงปี ๒๕๕๗ ขอความเห็นชอบต่อคณะทำงาน, ผู้อำนวยการ,คณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการองค์การตลาด (เม.ย.-ก.ค.๕๖) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ๒.๒. | ทบทวนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร (Corporate Risk Appetite) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

[illegible]

การปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยง ๒๕๕๖

| หัวข้อ | เดิม | ปรับปรุง |
|--------|--|---|
| ภาพปก |  <p>ประกาศ ณ วันที่ ๑๓ สิงหาคม ๒๕๕๔
(แสดงในหน้าที่ ๔ คู่มือการบริหารความเสี่ยง ๒๕๕๔)</p> |  <p>ประกาศ ณ วันที่ ** สิงหาคม ๒๕๕๕
(แสดงในหน้าที่ ๔ คู่มือการบริหารความเสี่ยง ๒๕๕๖)</p> |

| หัวข้อ | เดิม | ปรับปรุง |
|----------------------------|---|--|
| -นโยบายการบริหารความเสี่ยง |  <p>ประกาศ ณ วันที่ ๑๓ สิงหาคม ๒๕๕๔
(แสดงในหน้าที่ ๔ คู่มือการบริหารความเสี่ยง ๒๕๕๔)</p> |  <p>ประกาศ ณ วันที่ ๑๓ สิงหาคม ๒๕๕๕
(แสดงในหน้าที่ ๔ คู่มือการบริหารความเสี่ยง ๒๕๕๖)</p> |



หัวข้อ


เดิม ๒๕๕๔

ปรับปรุง ๒๕๕๖

สารจากประธานกรรมการ


คู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์การตลาด ๒๕๕๔

สารจากประธานกรรมการองค์การตลาด




องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ขององค์การตลาด ใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงที่มีแผนงานรองรับการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน โดยสามารถวิเคราะห์และจัดการกับความเสี่ยง การควบคุมกิจกรรมความเสี่ยง รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ ในการควบคุมดูแลและเฝ้าระวังองค์การตลาด จะเกิดความเสียหายที่สูญของตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน ให้เกิดความคุ้มค่าในการดำเนินงานธุรกิจ และเห็นถึงศักยภาพการเพิ่มขึ้นขององค์การตลาด โดยให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

องค์การตลาดหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือการบริหารความเสี่ยง จะเลือกประโยชน์ต่อการดำเนินงานของทุกหน่วยงานและการบริหารความเสี่ยงจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ จะต้องได้รับความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ทุกท่านในการนำการบริหารความเสี่ยงไปเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานและดำเนินงานประจำเพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์การตลาด อันจะนำไปสู่เป้าหมาย และวัตถุประสงค์อย่างยั่งยืนต่อไป


(นายสำดิ ธรรมรัตน์)
ประธานกรรมการองค์การตลาด

คู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์การตลาด ๒๕๕๖ - ๒๕๖๓

สารจากประธานกรรมการองค์การตลาด



องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ขององค์การตลาด ใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงที่มีแผนงานรองรับการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน โดยสามารถวิเคราะห์และจัดการกับความเสี่ยง การควบคุมกิจกรรมความเสี่ยง รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ ในการควบคุมดูแลและเฝ้าระวังองค์การตลาด จะเกิดความเสียหายที่สูญของตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน ให้เกิดความคุ้มค่าในการดำเนินงานธุรกิจ และเห็นถึงศักยภาพการเพิ่มขึ้นขององค์การตลาด โดยให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

องค์การตลาดหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือการบริหารความเสี่ยง จะเลือกประโยชน์ต่อการดำเนินงานของทุกหน่วยงานและการบริหารความเสี่ยงจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ จะต้องได้รับความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ทุกท่านในการนำการบริหารความเสี่ยงไปเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานและดำเนินงานประจำเพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์การตลาด อันจะนำไปสู่เป้าหมาย และวัตถุประสงค์อย่างยั่งยืนต่อไป


(นายสำดิ ธรรมรัตน์)
ประธานกรรมการองค์การตลาด

หัวข้อ

เดิม ๒๕๕๔

ปรับปรุง ๒๕๕๖

สารจากประธานอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง

คู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์การตลาด ๒๕๕๔

สารจากประธานอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง



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

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย เล็งเห็นความสำคัญดังกล่าว จึงได้พัฒนาการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นที่จะสร้างการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร และเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาดมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้อย่างเป็นรูปธรรม แผนการบริหารความเสี่ยงจึงจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Guideline) ทำให้เกิดความเข้าใจถูกต้อง ตรงกัน สร้างความมั่นใจในการบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรส่งผลให้ องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย เจริญเติบโตอย่างมั่นคง และยั่งยืนต่อไป ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ต้องการการสนับสนุนและมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกระดับในองค์กร


(นายณิธิ ดัตตารักษ์ ณ อยุธยา)
ประธานอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง

คู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์การตลาด ๒๕๕๖ - ๒๕๖๓

สารจากประธานอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง



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

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย เล็งเห็นความสำคัญดังกล่าว จึงได้พัฒนาการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นที่จะสร้างการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร และเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาดมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้อย่างเป็นรูปธรรม แผนการบริหารความเสี่ยงจึงจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Guideline) ทำให้เกิดความเข้าใจถูกต้อง ตรงกัน สร้างความมั่นใจในการบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรส่งผลให้ องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย เจริญเติบโตอย่างมั่นคง และยั่งยืนต่อไป ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ต้องการการสนับสนุนและมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกระดับในองค์กร


(นายณิธิ ดัตตารักษ์ ณ อยุธยา)
ประธานอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง





| หัวข้อ | เดิม ๒๕๕๔ | ปรับปรุง ๒๕๕๖ |
|---|-----------|---------------|
| สารจากผู้อำนวยการองค์การตลาด | | |
| <div> <div> <p>คู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์การตลาด ๒๕๕๔</p> <p>สารจากผู้อำนวยการองค์การตลาด</p> <p>องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย เป็นวิสาหกิจตามพระราชบัญญัติองค์การตลาด พ.ศ. ๒๕๓๖ ให้เป็นองค์กรหลักในการสร้างตลาดสาธารณะ และส่งเสริมเครือข่ายระดับท้องถิ่นในการกระจายสินค้าผลิตภัณฑ์ชุมชน และผลิตผลทางการเกษตร</p> <p>ตลอด ๕๔ ปี องค์การตลาดได้ทำหน้าที่รับใช้สังคมตามแนวทางที่ได้รับมอบหมายมาเป็นอย่างดี และเพื่อให้การเติบโตขององค์กรเป็นไปอย่างมีระบบ ในปีนี้จึงได้จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ในคู่มือนี้ทุกหน่วยงานสามารถใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง วิธีการควบคุมความเสี่ยงและกระบวนการจัดการความเสี่ยงในแต่ละระดับให้เป็นไปในทิศทางที่ยอมรับได้</p> <p>องค์การตลาดหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือบริหารความเสี่ยง จะเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานของทุกหน่วยงานและการบริหารความเสี่ยงจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ จะต้องได้รับความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ทุกท่านในการนำการบริหารความเสี่ยงไปเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานและดำเนินงานประจำเพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์การตลาด อันจะนำไปสู่เป้าหมาย และวัตถุประสงค์อย่างยั่งยืนต่อไป</p> <p>(นายอิทธิ สุขะอาด)</p> <p>ผู้อำนวยการองค์การตลาด</p> </div> <div> <p>คู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์การตลาด ๒๕๕๖ - ๒๕๖๓</p> <p>สารจากผู้อำนวยการองค์การตลาด</p> <p>องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย เป็นวิสาหกิจตามพระราชบัญญัติองค์การตลาด พ.ศ. ๒๕๓๖ ให้เป็นองค์กรหลักในการสร้างตลาดสาธารณะ และส่งเสริมเครือข่ายระดับท้องถิ่นในการกระจายสินค้าผลิตภัณฑ์ชุมชน และผลิตผลทางการเกษตร</p> <p>ตลอด ๕๔ ปี องค์การตลาดได้ทำหน้าที่รับใช้สังคมตามแนวทางที่ได้รับมอบหมายมาเป็นอย่างดี และเพื่อให้การเติบโตขององค์กรเป็นไปอย่างมีระบบ ในปีนี้จึงได้จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ในคู่มือนี้ทุกหน่วยงานสามารถใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง วิธีการควบคุมความเสี่ยงและกระบวนการจัดการความเสี่ยงในแต่ละระดับให้เป็นไปในทิศทางที่ยอมรับได้</p> <p>องค์การตลาดหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือบริหารความเสี่ยง จะเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานของทุกหน่วยงานและการบริหารความเสี่ยงจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ จะต้องได้รับความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ทุกท่านในการนำการบริหารความเสี่ยงไปเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานและดำเนินงานประจำเพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์การตลาด อันจะนำไปสู่เป้าหมาย และวัตถุประสงค์อย่างยั่งยืนต่อไป</p> <p>(นายอิทธิ สุขะอาด)</p> <p>ผู้อำนวยการองค์การตลาด</p> </div> </div> | | |

| หัวข้อ | เดิม ๒๕๕๔ | ปรับปรุง ๒๕๕๖ |
|---|-----------|---------------|
| สารจากประธานคณะกรรมการพิจารณาการกลั่นกรองฯ | | |
| <div> <div> <p>คู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์การตลาด ๒๕๕๔</p> <p>สารจากประธานคณะกรรมการพิจารณาการกลั่นกรองฯ</p> <p>ความเสี่ยง เป็นเหตุการณ์หรือการกระทำที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบ หรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของบุคคล หน่วยงาน และองค์กร การจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องสำคัญของการ เพราะคู่มือบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือหรือกลไก ซึ่งผู้บริหารและพนักงานต้องนำมาใช้ในการบริหารความเสี่ยง ฉะนั้น การจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงต้องมีความรู้และข้อมูลพื้นฐานที่ทันสมัย ซึ่งผู้บริหารและพนักงานสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้</p> <p>อย่างไรก็ตาม การบริหารความเสี่ยงจะประสบผลสำเร็จได้ประโยชน์แก่องค์กรหรือไม่ ขึ้นอยู่กับคู่มือบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นเครื่องมือหรือกลไกหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและพนักงานจะให้ความสำคัญของคู่มือและใช้ความรู้ความสามารถของตนเองบริหารความเสี่ยงได้ประสบผลสำเร็จและเกิดผลดีแก่องค์กรหรือไม่</p> <p>(นายเฉลิมพล รัตนวงศ์)</p> <p>ประธานคณะกรรมการพิจารณาการกลั่นกรองฯ</p> </div> <div> <p>คู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์การตลาด ๒๕๕๖ - ๒๕๖๓</p> <p>สารจากประธานคณะกรรมการพิจารณาการกลั่นกรองฯ</p> <p>ความเสี่ยง เป็นเหตุการณ์หรือการกระทำที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบ หรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของบุคคล หน่วยงาน และองค์กร การจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องสำคัญของการ เพราะคู่มือบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือหรือกลไก ซึ่งผู้บริหารและพนักงานต้องนำมาใช้ในการบริหารความเสี่ยง ฉะนั้น การจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงต้องมีความรู้และข้อมูลพื้นฐานที่ทันสมัย ซึ่งผู้บริหารและพนักงานสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้</p> <p>อย่างไรก็ตาม การบริหารความเสี่ยงจะประสบผลสำเร็จได้ประโยชน์แก่องค์กรหรือไม่ ขึ้นอยู่กับคู่มือบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นเครื่องมือหรือกลไกหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและพนักงานจะให้ความสำคัญของคู่มือและใช้ความรู้ความสามารถของตนเองบริหารความเสี่ยงได้ประสบผลสำเร็จและเกิดผลดีแก่องค์กรหรือไม่</p> <p>(นายเฉลิมพล รัตนวงศ์)</p> <p>ประธานคณะกรรมการพิจารณาการกลั่นกรองฯ</p> </div> </div> | | |





| หัวข้อ | เดิม ๒๕๕๔ | ปรับปรุง ๒๕๕๖ |
|--------|---|---|
| คำนำ | <p>การจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงต้องอิงความรู้ที่ทันสมัย สอดคล้องกับสถานการณ์ เพราะองค์การมีสถานการณ์และปัจจัยต่าง ๆ ที่ภายนอกและภายในมากระทบตลอดเวลา คู่มือการบริหารความเสี่ยงเป็นเพียงเครื่องมือ หรือกลไกหนึ่ง ซึ่งผู้บริหารนำมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงแต่การบริหารความเสี่ยงจะมีประสิทธิภาพและแก้ปัญหาให้องค์กรได้หรือไม่ ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องติดตามสถานการณ์และปัจจัย ที่มีผลกระทบต่อองค์กรด้วยความรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งจะสามารถบริหารความเสี่ยงได้ประสบผลสำเร็จ</p> | <p>การจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงต้องอิงความรู้ที่ทันสมัย สอดคล้องกับสถานการณ์ เพราะองค์การมีสถานการณ์และปัจจัยต่าง ๆ ที่ภายนอกและภายในมากระทบตลอดเวลา คู่มือการบริหารความเสี่ยงเป็นเพียงเครื่องมือ หรือกลไกหนึ่ง ซึ่งผู้บริหารนำมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงแต่การบริหารความเสี่ยงจะมีประสิทธิภาพและแก้ปัญหาให้องค์กรได้หรือไม่ ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องติดตามสถานการณ์และปัจจัย ที่มีผลกระทบต่อองค์กรด้วยความรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งจะสามารถบริหารความเสี่ยงได้ประสบผลสำเร็จ</p> |

หัวข้อ

เดิม ๒๕๕๔

ปรับปรุง ๒๕๕๖

สารบัญ - ๐๑

สารบัญ

หน้า

สารจากประธานกรรมการองค์การตลาด

คำนำ

วิสัยทัศน์

พันธกิจ

ส่วนที่ ๑

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพแนวทางของ COSO

กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด

การกำหนดวัตถุประสงค์

การระบุความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง

แผนการจัดการแบบบริหารความเสี่ยง

การติดตามและประเมินผล

ส่วนที่ ๒

ขั้นตอนขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด และปฏิบัติการจัดการงาน

การบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๕

ภาคผนวก

๓. ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

๓.๑. เรื่อง หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจปี ๒๕๕๒ ของ ส.ป.ว.

๓.๒. เรื่อง แนวทาง : การจัดการระบบการควบคุมภายใน ของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

๓.๓. เรื่อง แผนวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง) ๒๕๕๕-๒๕๕๗

๓.๔. เรื่อง แผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๕๕

๓.๕. เรื่อง บันทึกข้อตกลงประเมินผลการทำงานตามปฏิวิสัยกิจ ประจำปีบัญชี ๒๕๕๕ ระหว่าง

รัฐบาลไทยกับองค์การตลาด

๓.๖. เรื่อง ข้อบังคับขององค์การตลาด ว่าด้วยประมวลจริยธรรมขององค์การตลาด พ.ศ. ๒๕๕๕

๓.๗. เรื่อง รายงานการกำกับบริหารแบบประเมินผลการทำงานตามปฏิวิสัยกิจ ๒๕๕๕

๓. คำชี้แจง

๓.๑. คำชี้แจงกรรมการขององค์การตลาด ที่ ๒๖/๒๕๕๕ ลงวันที่ ๕ มิถุนายน ๒๕๕๕ เรื่องแต่งตั้ง

คณะกรรมการกำกับบริหารความเสี่ยง

๓.๒. คำชี้แจงคณะกรรมการกำกับบริหารความเสี่ยง ที่ ๑/๒๕๕๕ ลงวันที่ ๑๕ มิถุนายน ๒๕๕๕

เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับบริหารความเสี่ยง

คู่มือการประเมินผลการทำงาน

สารบัญ

หน้า

สารจากประธานกรรมการองค์การตลาด

คำนำ

วิสัยทัศน์

พันธกิจ

ส่วนที่ ๑

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพแนวทางของ COSO

กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด

การกำหนดวัตถุประสงค์

การระบุความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง

แผนการจัดการแบบบริหารความเสี่ยง

การติดตามและประเมินผล

ส่วนที่ ๒

ขั้นตอนขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด และปฏิบัติการจัดการงาน

การบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๕

ภาคผนวก

๓. ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

๓.๑. เรื่อง หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจปี ๒๕๕๒ ของ ส.ป.ว.

๓.๒. เรื่อง แนวทาง : การจัดการระบบการควบคุมภายใน ของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

๓.๓. เรื่อง แผนวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง) ๒๕๕๕-๒๕๕๗

๓.๔. เรื่อง แผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๕๕

๓.๕. เรื่อง บันทึกข้อตกลงประเมินผลการทำงานตามปฏิวิสัยกิจ ประจำปีบัญชี ๒๕๕๕ ระหว่าง

รัฐบาลไทยกับองค์การตลาด

๓.๖. เรื่อง ข้อบังคับขององค์การตลาด ว่าด้วยประมวลจริยธรรมขององค์การตลาด พ.ศ. ๒๕๕๕

๓.๗. เรื่อง รายงานการกำกับบริหารแบบประเมินผลการทำงานตามปฏิวิสัยกิจ ๒๕๕๕

๓. คำชี้แจง

๓.๑. คำชี้แจงกรรมการขององค์การตลาด ที่ ๒๖/๒๕๕๕ ลงวันที่ ๕ มิถุนายน ๒๕๕๕ เรื่องแต่งตั้ง

คณะกรรมการกำกับบริหารความเสี่ยง

๓.๒. คำชี้แจงคณะกรรมการกำกับบริหารความเสี่ยง ที่ ๑/๒๕๕๕ ลงวันที่ ๑๕ มิถุนายน ๒๕๕๕

เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับบริหารความเสี่ยง

กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

ERM-0๐๓4-๔-0๐๖-0๒



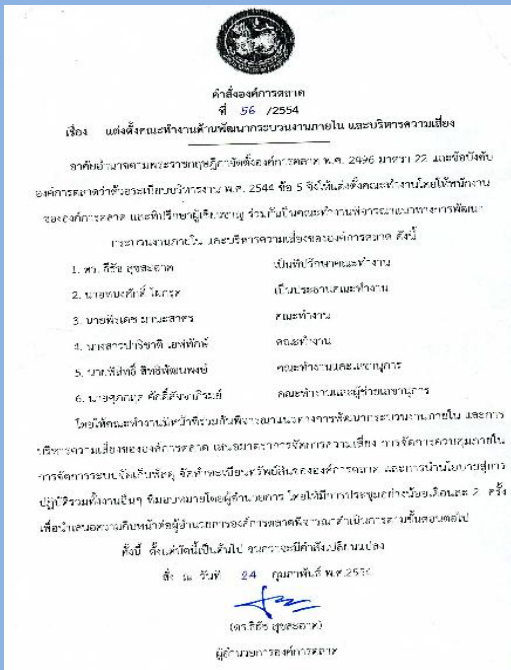


| หัวข้อ | เดิม ๒๕๕๕ | ปรับปรุง ๒๕๕๖ |
|-------------|-----------|---------------|
| สารบัญ - ๐๑ | | |

| หัวข้อ | เดิม ๒๕๕๕ | ปรับปรุง ๒๕๕๖ |
|--|-----------|---------------|
| แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาการดำเนินงานแผนบริหารความเสี่ยง ๒๕๕๕-๒๕๕๖ | | |





| หัวข้อ | เดิม ๒๕๕๔ | ปรับปรุง ๒๕๕๖ | |
|---|-----------|---------------|----------------------|
| แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบงานภายในและบริหารความเสี่ยง ๒๕๕๔ | | | |
| <div></div> | | | ใช้คณะกรรมการชุดเดิม |
| ประกาศ ณ วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔
(แสดงในหน้าที่ ๔๓) | | | |

| หัวข้อ | เดิม ๒๕๕๔ | ปรับปรุง ๒๕๕๖ |
|--|-----------|---|
| คู่มือการบริหารความเสี่ยง ฉบับ To Go ๒๕๕๖ ERM-๐๔๓-๒-๐๐๗-๐๑ | | |
| | |  <p>“องค์การตลาด.. เป็นองค์กรหลักของประเทศ
ในการสร้างตลาดกลางและเครือข่ายระดับท้องถิ่น
เพื่อเป็นช่องทางในการกระจายและจำหน่าย
ผลผลิตทางการเกษตร และผลิตภัณฑ์ชุมชน”</p> <p>Anniversary 2400-2555</p> <p>Coming Soon</p> |



| | | |
|---|-----------|---------------|
| หัวข้อ | เดิม ๒๕๕๕ | ปรับปรุง ๒๕๕๖ |
| แบบประเมินผลของคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง Risk Committee Evaluation ๒๕๕๕ ERM-๐๔๓-๒-๐๐๘-๐๑ ** ๐๑ | | |


[illegible][illegible]

| | | |
|---|-----------|---------------|
| หัวข้อ | เดิม ๒๕๕๕ | ปรับปรุง ๒๕๕๖ |
| แบบประเมินผลของคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง Risk Committee Evaluation ๒๕๕๕ ERM-๐๙๓-๒-๐๐๘-๐๑ ** ๐๒ | | |

[illegible][illegible]

หัวข้อ
เดิม ๒๕๕๔
ปรับปรุง ๒๕๕๖


แบบประเมินตนเองของคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงองค์การตลาด Self Assessment ๒๕๕๕ ERM-๐๔๓-๒-๐๑๔-๐๑ **๐๑



แบบประเมินตนเองของคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงองค์การตลาด
(Self Assessment)
ช่วงเวลาที่การประเมินคือปีฐาน ๒๕๕๕ ถึง กันยายน ๒๕๕๕
คณะกรรมการผู้ประเมิน นายณิธิ สุวรรณ ณ.อยุธยา

ERM-๐๔๓-๒-๐๑๔-๐๑

| หัวข้อการประเมิน | ระดับความเห็น | | | | |
|---|---------------|-------------|---------|------|------------|
| | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| ส่วนที่ ๑ : ความรู้ความสามาร | | | | | |
| ๑. มีทัศนคติในการเกื้อหนุนและพร้อมสนับสนุนปัจจัยที่เสริมแรงด้านการตลาดเชิงพาณิชย์ | | | | | |
| ๒. มีการรู้และยอมรับการมี คือยอมรับมีด้านการบริหารความเสี่ยง | | | | | |
| ส่วนที่ ๒ : ความเป็นอิสระ | | | | | |
| ๓. มีการตัดสินใจและพิจารณาอย่างอิสระ | | | | | |
| ๔. มีการประเมินความเสี่ยงและมองจากภายนอกและจากความคิดเห็นกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กร | | | | | |
| ส่วนที่ ๓ : ความพร้อมในการปฏิบัติงานกิจ | | | | | |
| ๕. สามารถพิจารณาอย่างอิสระ | | | | | |
| ๖. มีการศึกษาการประเมินและการตรวจพิจารณาการประเมิน | | | | | |
| ส่วนที่ ๔ : ความเอาใจใส่ต่อหน้าที่และความรับผิดชอบ | | | | | |
| ๗. มีความรู้ในการงานในระดับที่ดีและมีความสามารถและมีความสามารถ | | | | | |
| ๘. มีการประเมินความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและมีความรับผิดชอบ | | | | | |
| ๙. สามารถดูแล (ดูแลใส่ใจ) | | | | | |
| ๑๐. มีการประเมินและจัดการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกและมีความสามารถและมีความรับผิดชอบ | | | | | |



แบบประเมินตนเองของคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงองค์การตลาด
(Self Assessment)
ช่วงเวลาที่การประเมินคือปี ๒๕๕๕
คณะกรรมการผู้ประเมิน

ERM-๐๔๓-๒-๐๑๔-๐๑

| หัวข้อการประเมิน | ระดับความเห็น | | | | |
|---|---------------|-----|---------|------|------------|
| | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| ส่วนที่ ๑ : ความรู้ความสามาร | | | | | |
| ๑. มีทัศนคติในการเกื้อหนุนและพร้อมสนับสนุนปัจจัยที่เสริมแรงด้านการตลาดเชิงพาณิชย์ | | | | | |
| ๒. มีการรู้และยอมรับการมี คือยอมรับมีด้านการบริหารความเสี่ยง | | | | | |
| ส่วนที่ ๒ : ความเป็นอิสระ | | | | | |
| ๓. มีการตัดสินใจและพิจารณาอย่างอิสระ | | | | | |
| ๔. มีการประเมินความเสี่ยงและมองจากภายนอกและจากความคิดเห็นกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กร | | | | | |
| ส่วนที่ ๓ : ความพร้อมในการปฏิบัติงานกิจ | | | | | |
| ๕. สามารถพิจารณาอย่างอิสระ | | | | | |
| ๖. มีการศึกษาการประเมินและการตรวจพิจารณาการประเมิน | | | | | |
| ส่วนที่ ๔ : ความเอาใจใส่ต่อหน้าที่และความรับผิดชอบ | | | | | |
| ๗. มีความรู้ในการงานในระดับที่ดีและมีความสามารถและมีความสามารถ | | | | | |
| ๘. มีการประเมินความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและมีความรับผิดชอบ | | | | | |
| ๙. สามารถดูแล (ดูแลใส่ใจ) | | | | | |
| ๑๐. มีการประเมินและจัดการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกและมีความสามารถและมีความรับผิดชอบ | | | | | |

หัวข้อ
เดิม ๒๕๕๕
ปรับปรุง ๒๕๕๖

แบบประเมินตนเองของอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงองค์กรตลาด Self Assessment ๒๕๕๕ ERM-๐๔๓-๒-๐๑๔-๐๑ **๐๑

ERM-๐๔๓-๒-๐๑๔-๐๑

หมายเหตุ

๑) ระดับคะแนน

| | |
|-------------|-----------------|
| มากที่สุด | คะแนนเท่ากับ ๑๐ |
| ค่อนข้างมาก | คะแนนเท่ากับ ๙ |
| ปานกลาง | คะแนนเท่ากับ ๘ |
| ไม่พอ | คะแนนเท่ากับ ๗ |
| ไม่พอเลย | คะแนนเท่ากับ ๖ |

๒) ถ้าถามบุคคลที่มีความสำคัญกับองค์กรระดับคะแนนมีค่าเท่ากับ ๑๐ ถ้าถามนิคม
เท่ากับ ๑๐๐

๓) การประมวลผลคะแนน

| | | | |
|-----------------|----|--------|-----------------------|
| คะแนน | ๗๐ | ขึ้นไป | ประสิทธิภาพดีเยี่ยม |
| คะแนน | ๘๐ | ขึ้นไป | ประสิทธิภาพดี |
| คะแนน | ๙๐ | ขึ้นไป | ประสิทธิภาพค่อนข้างดี |
| คะแนนต่ำกว่า ๗๐ | | | ต่ำกว่าเกณฑ์ปกติ |

๔) ถ้าคะแนนเฉลี่ยของนิคมนี้ จะสามารถแสดงการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงจะเป็นที่รวม
ผลพิจารณาต่อไป.

ERM-๐๔๓-๒-๐๑๔-๐๑

หมายเหตุ

๑) ระดับคะแนน

| | |
|------------|-----------------|
| มากที่สุด | คะแนนเท่ากับ ๑๐ |
| มาก | คะแนนเท่ากับ ๙ |
| ปานกลาง | คะแนนเท่ากับ ๘ |
| น้อย | คะแนนเท่ากับ ๗ |
| น้อยที่สุด | คะแนนเท่ากับ ๖ |

๒) ถ้าถามบุคคลที่มีความสำคัญกับองค์กรระดับคะแนนมีค่าเท่ากับ ๑๐ ถ้าถามนิคม
เท่ากับ ๑๐๐

๓) การประมวลผลคะแนน

| | | | |
|-----------------|----|--------|-----------------------|
| คะแนน | ๗๐ | ขึ้นไป | ประสิทธิภาพดีเยี่ยม |
| คะแนน | ๘๐ | ขึ้นไป | ประสิทธิภาพดี |
| คะแนน | ๙๐ | ขึ้นไป | ประสิทธิภาพค่อนข้างดี |
| คะแนนต่ำกว่า ๗๐ | | | ต่ำกว่าเกณฑ์ปกติ |

ถ้าคะแนนเฉลี่ยของนิคมนี้ จะสามารถแสดงการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงจะเป็นที่รวม
ผลพิจารณาต่อไป.



| หัวข้อ | เดิม ๒๕๕๔ | ปรับปรุง ๒๕๕๖ |
|--|-----------|---------------|
| แผนปฏิบัติงานประจำปี ๒๕๕๕ - ๒๕๕๖ แผนบริหารความเสี่ยง (ERM-๐๔๓-๔-๐๒๓-๐๑ ๒๕๕๖) | | |

๒๕ แผนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของ องค์การตลาดปีงบประมาณ ๒๕๕๕

| แผนปฏิบัติงาน ปีงบประมาณ ๒๕๕๕
ยุทธศาสตร์ที่ ๑: พัฒนาขีดความสามารถ | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------|---------------|----------|----------|----------|--------------|-----------|-------------|--------------|-------------------------------|------------|---------|----------|
| แผนปฏิบัติการ : แผนระดับหน่วยงาน | | | | | | | | | | แผนกลยุทธ์ : หน่วยงานระดับกรม | | | |
| ลำดับ | ชื่อโครงการ | แผนปฏิบัติการ | | | | วัตถุประสงค์ | ตัวชี้วัด | แหล่งข้อมูล | ผู้รับผิดชอบ | สถานะ | ความเสี่ยง | ผลกระทบ | หมายเหตุ |
| | | ไตรมาส ๑ | ไตรมาส ๒ | ไตรมาส ๓ | ไตรมาส ๔ | | | | | | | | |
| ๑ | ๒ | ๓ | ๔ | ๕ | ๖ | ๗ | ๘ | ๙ | ๑๐ | ๑๑ | ๑๒ | ๑๓ | ๑๔ |
| ๑ | โครงการพัฒนาระบบงาน | | | | | | | | | | | | |
| ๒ | โครงการพัฒนาระบบงาน | | | | | | | | | | | | |
| ๓ | โครงการพัฒนาระบบงาน | | | | | | | | | | | | |
| ๔ | โครงการพัฒนาระบบงาน | | | | | | | | | | | | |
| ๕ | โครงการพัฒนาระบบงาน | | | | | | | | | | | | |
| ๖ | โครงการพัฒนาระบบงาน | | | | | | | | | | | | |
| ๗ | โครงการพัฒนาระบบงาน | | | | | | | | | | | | |
| ๘ | โครงการพัฒนาระบบงาน | | | | | | | | | | | | |
| ๙ | โครงการพัฒนาระบบงาน | | | | | | | | | | | | |
| ๑๐ | โครงการพัฒนาระบบงาน | | | | | | | | | | | | |
| ๑๑ | โครงการพัฒนาระบบงาน | | | | | | | | | | | | |
| ๑๒ | โครงการพัฒนาระบบงาน | | | | | | | | | | | | |
| ๑๓ | โครงการพัฒนาระบบงาน | | | | | | | | | | | | |
| ๑๔ | โครงการพัฒนาระบบงาน | | | | | | | | | | | | |

๒๖

๒๖ แผนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของ องค์การตลาดปีงบประมาณ ๒๕๕๖

| แผนปฏิบัติงาน ปีงบประมาณ ๒๕๕๖
ยุทธศาสตร์ที่ ๑: พัฒนาขีดความสามารถ | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------|---------------|----------|----------|----------|--------------|-----------|-------------|--------------|-------------------------------|------------|---------|----------|
| แผนปฏิบัติการ : แผนระดับหน่วยงาน | | | | | | | | | | แผนกลยุทธ์ : หน่วยงานระดับกรม | | | |
| ลำดับ | ชื่อโครงการ | แผนปฏิบัติการ | | | | วัตถุประสงค์ | ตัวชี้วัด | แหล่งข้อมูล | ผู้รับผิดชอบ | สถานะ | ความเสี่ยง | ผลกระทบ | หมายเหตุ |
| | | ไตรมาส ๑ | ไตรมาส ๒ | ไตรมาส ๓ | ไตรมาส ๔ | | | | | | | | |
| ๑ | ๒ | ๓ | ๔ | ๕ | ๖ | ๗ | ๘ | ๙ | ๑๐ | ๑๑ | ๑๒ | ๑๓ | ๑๔ |
| ๑ | โครงการพัฒนาระบบงาน | | | | | | | | | | | | |
| ๒ | โครงการพัฒนาระบบงาน | | | | | | | | | | | | |
| ๓ | โครงการพัฒนาระบบงาน | | | | | | | | | | | | |
| ๔ | โครงการพัฒนาระบบงาน | | | | | | | | | | | | |
| ๕ | โครงการพัฒนาระบบงาน | | | | | | | | | | | | |
| ๖ | โครงการพัฒนาระบบงาน | | | | | | | | | | | | |
| ๗ | โครงการพัฒนาระบบงาน | | | | | | | | | | | | |
| ๘ | โครงการพัฒนาระบบงาน | | | | | | | | | | | | |
| ๙ | โครงการพัฒนาระบบงาน | | | | | | | | | | | | |
| ๑๐ | โครงการพัฒนาระบบงาน | | | | | | | | | | | | |
| ๑๑ | โครงการพัฒนาระบบงาน | | | | | | | | | | | | |
| ๑๒ | โครงการพัฒนาระบบงาน | | | | | | | | | | | | |
| ๑๓ | โครงการพัฒนาระบบงาน | | | | | | | | | | | | |
| ๑๔ | โครงการพัฒนาระบบงาน | | | | | | | | | | | | |

๒๗





| หัวข้อ | เดิม ๒๕๕๔ | ปรับปรุง ๒๕๕๖ |
|--|---------------------------------|---------------|
| แบบตารางการบันทึกการหาเรือ (ERM-๐๔๓-๔-๐๐๑-๐๒ ปรับปรุงครั้งที่ ๒/๒๕๕๖) ERM-๐๔๓-๔-๐๐๑-๐๒ | | |
| <p>ERM-๐๔๓-๔-๐๐๑-๐๑ หน้า ๔๗</p> | <p>ERM-๐๔๓-๔-๐๐๑-๐๒ หน้า ๔๖</p> | |

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย

State-Owned Enterprise under the Ministry of Interior

๕๐th Anniversary

ด้วยความภาคภูมิใจ

2496-2555

คณะทำงานพัฒนากระบวนการภายในและบริหารความเสี่ยง

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย (อต.)

๕๑/๔๗ หมู่ ๕ ถนนสวนผักซอย ๔ แขวงตลิ่งชัน เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ๑๐๑๗๐

มือถือ : +๖๖๘๑ ๘๐๘ ๑๔๖๑

โทร : ๐๒ ๘๘๒ ๒๓๐๑-๖ ต่อ ๒๑ โทรสาร : ๐-๒๘๘๒-๒๓๐๗

www.market-organization.or.th

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ : pisit_s@market-organization.or.th



องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย
State-Owned Enterprise under the Ministry of Interior

ERM-๐๔๓-๒-๐๐๖-๐๒