



คู่มือบริหารความเสี่ยง



ปีงบประมาณ 2562

คำนำ

บอท. จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามมาตรฐานสากล การดำเนินการครอบคลุมการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนการติดตามและจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลตามเป้าหมาย แนวทางการดำเนินการและยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจขององค์กร

คู่มือการบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในระบบการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญของ บอท. จัดทำขึ้นตามคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ สคร. และแนวทางการจัดระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมของ สตง. ซึ่งพัฒนามาจากระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ COSO ERM และ ISO 31000 และมีการทบทวนก่อนเริ่มปีงบประมาณเป็นประจำทุกปี

การทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2561 และจัดทำเป็นคู่มือการบริหารความเสี่ยงปีงบประมาณ 2562 ได้รับการสนับสนุนจาก การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ตามโครงการความร่วมมือเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการองค์กร ของ สคร. โดย กฟผ. ให้ความอนุเคราะห์เป็นพี่เลี้ยงในการยกระดับคุณภาพการบริหารความเสี่ยงโดยรวมของ บอท. และนำหลักการบริหารความเสี่ยงของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมาประยุกต์ใช้ในบางส่วน

บริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด
กันยายน 2561

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
สารบัญภาพ	ค
สารบัญตาราง	ค
สารบัญคำย่อ	ง
บทที่ 1 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง	1
1.1 ความเสี่ยง	1
1.2 ประเภทของความเสี่ยง	1
1.3 สาเหตุของการเกิดความเสี่ยง	2
1.4 การบริหารความเสี่ยง	2
1.5 องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง	3
1.6 การบริหารความเสี่ยง	4
1.7 การควบคุมภายใน	5
1.8 ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง	7
บทที่ 2 ระบบบริหารความเสี่ยงของ บริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด	8
2.1 โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร	8
2.2 การบริหารความเสี่ยงแบ่งแยกตามลักษณะของงาน	11
2.3 นโยบายการบริหารความเสี่ยง บอท.	13
บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ บริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด	14
3.1 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของ บริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด	14
3.2 การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของงาน	15
3.3 การระบุความเสี่ยง	17
3.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยง	20
3.5 การบริหารจัดการความเสี่ยง	26
3.6 แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง	28
3.7 การติดตาม และรายงานผล	29
ภาคผนวก	
ผนวก ก แบบพิมพ์การบริหารความเสี่ยง	30
ผนวก ข ประวัติการปรับปรุงคู่มือบริหารความเสี่ยง	33
บรรณานุกรม	38

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง	3
ภาพที่ 1.2 ความสำคัญของการใช้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จัดการความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงาน	4
ภาพที่ 2.1 โครงสร้างของหน่วยงานภายในองค์กร	9
ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ บอท.	10
ภาพที่ 3.1 ระบบมาตรฐานการควบคุมภายในที่ คตง. กำหนด	14
ภาพที่ 3.2 การบริหารความเสี่ยงของ บอท.	14
ภาพที่ 3.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	16
ภาพที่ 3.4 กรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงตามแผนวิสาหกิจของ บอท.	16
ภาพที่ 3.5 กรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงาน	17
ภาพที่ 3.6 กระบวนการปฏิบัติการงาน บอท.	19
ภาพที่ 3.7 ตารางจัดระดับความเสี่ยง (ค่าคะแนน)	21
ภาพที่ 3.8 ตารางจัดระดับความเสี่ยง (ค่าสัญลักษณ์)	22
ภาพที่ 3.9 โครงร่างการจัดทำแผนที่ความเสี่ยง	24
ภาพที่ 3.9 แผนที่ความเสี่ยงของ บอท. ปีงบประมาณ 2561	30

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ระดับของผลกระทบที่จะเกิดจากความเสี่ยง	20
ตารางที่ 2 ระดับความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น	21
ตารางที่ 3 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้	23
ตารางที่ 4 ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงในองค์กร	25
ตารางที่ 5 แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง	28

สารบัญย่อ

LIST OF ABBREVIATIONS

BD	Board of Director (คณะกรรมการบริษัท)
AC	Audit Committee (คณะกรรมการตรวจสอบ)
MD	Managing Director (กรรมการผู้จัดการ)
QA	Quality Assurance (หน่วยงานประกันคุณภาพ)
IA	Internal Audit (หน่วยงานตรวจสอบภายใน)
ST	Safety (หน่วยงานความปลอดภัย)
AAM	Assistant Administrator Manager (รองผู้จัดการฝ่ายบริหาร)
AMM	Assistant Marketing Manager (รองผู้จัดการฝ่ายการตลาด)
ATM	Assistant Technical Manager (รองผู้จัดการฝ่ายเทคนิค)
RMD	Resources Management Division (กองบริหารทรัพยากร)
PFD	Planning Financial and Budget Division (กองแผนงานการเงินและงบประมาณ)
BMD	Business and Marketing Division (กองธุรกิจและการตลาด)
OPD	Operation Division (กองปฏิบัติการ)
HR	Human Resources (แผนกทรัพยากรบุคคล)
AD	Admin (แผนกธุรการ)
PU	Procurement (แผนกพัสดุ)
AF	Accounting and Financial (แผนกบัญชีและการเงิน)
PB	Planning and Budgeting (แผนกแผนงานและงบประมาณ)
MK	Marketing (แผนกการตลาด)
PE	Planning and Estimate (แผนกแผนงานและประมาณการ)
IT	Information Technology (แผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ)
OC	Operation Control (แผนกกำกับการณ์ซ่อมสร้าง)
OP	Operation (แผนกปฏิบัติการซ่อมสร้าง)
DO	Dock Operation (แผนกปฏิบัติการอู่)
DE	Design (แผนกออกแบบ)
FA	Factory (แผนกโรงงาน)
DC	Dock (แผนกการอู่)



บทที่ 1

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

ความสำคัญของความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1.1 ความเสี่ยง (Risk)

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตและส่งผลกระทบต่อหรือก่อให้เกิดความเสียหายทำให้วัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Target) ที่องค์กรกำหนดไว้ เบี่ยงเบนไปหรือไม่ประสบผลสำเร็จ ทั้งในด้านกลยุทธ์ การเงิน การดำเนินงาน และกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

โดยทั่วไปการดำเนินงานใด ๆ ย่อมมีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้เสมอ ทั้งจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ความเสี่ยงดังกล่าวอาจอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะนำบริษัท อุรุวงษ์ จำกัด (บอท.) ไปสู่เป้าหมาย เช่น การวางกลยุทธ์และแผนงาน การตัดสินใจของผู้บริหาร การบริหารงบประมาณ การบริหารการเงิน การให้บริการซ่อมสร้างเรือ และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง การปฏิบัติงานภายในที่ทำการ การคัดเลือกผู้รับบริการ การจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น

ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหรือก่อให้เกิดความเสียหายหรือทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Target) ที่องค์กรกำหนดไว้ทั้งทางตรงและทางอ้อมนั้น สามารถแบ่งความเสี่ยงออกได้เป็น 3 ลักษณะที่สำคัญ คือ

1. ลักษณะความเสี่ยงที่เป็นอันตราย (Hazard)
 - การเกิดอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน
 - การปฏิบัติงานที่ล่าช้ากว่าข้อกำหนดของระบบงาน/เป้าหมาย
 - การปฏิบัติงานผิดพลาด
2. ลักษณะความเสี่ยงที่เป็นความไม่แน่นอน (Uncertainty)
 - ความเสียหายต่อการดำเนินงานที่ทำให้ต้นทุนดำเนินงานสูงกว่างบประมาณที่กำหนด
 - ความเสียหายจากการลงทุน หรือส่วนต่างของมูลค่าหรือเงินที่ได้รับที่ไม่เป็นไปตามจำนวนที่คาดหวังไว้ว่าจะได้รับจากการลงทุนหรือการดำเนินธุรกรรมด้านการเงิน เป็นต้น
3. ลักษณะความเสี่ยงที่ทำให้เสียโอกาส (Opportunity)
 - การขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ แรงงาน เทคโนโลยีที่จำเป็นต่อระบบงานหลักขององค์กร
 - ความเสียหายต่อการดำเนินงานที่ไม่สามารถคำนวณมูลค่าเป็นตัวเงินได้ เช่น ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ ความสูญเสีย ค่าเสียโอกาสทางธุรกิจ เป็นต้น

1.2 ประเภทของความเสี่ยง

ความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อมูลค่าขององค์กรในระดับสูงและส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมากอาจทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เช่น ความเสี่ยงในการบริหารจัดการที่ไม่สามารถเชื่อมโยงนโยบายกลยุทธ์และทิศทางการดำเนินงาน เป็นต้น

2. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่ทำให้การบริหารจัดการทางการเงินไม่มีประสิทธิภาพ เช่น การขาดสภาพคล่อง การมีลูกหนี้เกินกำหนดชำระจำนวนมาก การมีระยะเวลาเก็บหนี้ยาวนาน



เป็นต้น การบริหารความเสี่ยงอย่างถูกต้อง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพทำให้สามารถหลีกเลี่ยงความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ เช่น ข้อกำหนดการจัดระดับและวิเคราะห์ฐานะการเงินของลูกค้า วิธีปฏิบัติในการชำระหนี้ การกำกับดูแลติดตามผล การดำเนินงาน การทบทวนฐานะการเงินลูกค้า การบริหารจัดการกรณีที่มีหนี้ค้างชำระเป็นเวลานาน เป็นต้น

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

4. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือ กฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือ กฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน เช่น การปฏิบัติตามระเบียบพัสดุของสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 ทำให้เกิดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน ไม่มีความคล่องตัว ล่าช้า ไม่ทันต่อความต้องการ

1.3 สาเหตุของการเกิดความเสี่ยง

สาเหตุของการเกิดความเสี่ยงอาจเกิดจากปัจจัยหลัก 2 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยที่เกิดภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ และเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการได้ เช่น นโยบายของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงระบบงาน ความเชื่อถือได้ของระบบสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง การควบคุมกำกับดูแลไม่ทั่วถึง และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือ ข้อบังคับของหน่วยงาน เป็นต้น

2. ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยที่เกิดจากภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมไม่ได้ แต่ต้องติดตามศึกษาเพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส หรือเพื่อลดความเสียหายที่จะเกิดขึ้น เช่น ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือสภาพการแข่งขัน สภาวะแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจ และการเมือง เป็นต้น

1.4 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง

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

กรอบการบริหารความเสี่ยงประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

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

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและ

ขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

1.5 องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO สามารถแบ่งออกได้เป็น 8 องค์ประกอบ ดังนี้



ภาพที่ 1.1 องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงองค์กร เนื่องจากเป็นตัวกำหนดโครงสร้างและวินัยในการทำงาน สภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีผลต่อวิธีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ วิธีการจัดโครงสร้างของกิจกรรมทางธุรกิจ รวมทั้งวิธีการระบุ ประเมินและจัดการกับความเสี่ยง

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ ก่อนที่จะทำการระบุเหตุการณ์ ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนั้น โดยวัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องกับการยอมรับในความเสี่ยง (Risk Appetite)

3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

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

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงช่วยให้องค์กรทราบว่า เหตุการณ์ความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนนั้นจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างไร โดยการวิเคราะห์ใน 2 ด้าน คือ โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact)

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

ฝ่ายบริหารต้องเลือกวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่ประเมินได้ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ วิธีการจัดการกับความเสี่ยงประกอบด้วย การหลีกเลี่ยง การยอมรับ การลด และการกระจายความเสี่ยง

6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

เป็นนโยบายและกระบวนการที่จะช่วยให้แน่ใจว่า วิธีจัดการความเสี่ยงที่กำหนดในขั้นตอนก่อนหน้านั้น ได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง องค์กรต้องกำหนดกิจกรรมควบคุมนั้นอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร ทุกระดับชั้น และทุกงาน (All Functions)

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

ต้องมีการระบุถึงสารสนเทศที่จะเป็นทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร และมีระบบสื่อสารไปยังบุคลากรในองค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพยังครอบคลุมถึงการสื่อสารจากระดับบนลงล่าง ระดับล่างไปสู่นบน และการสื่อสารระหว่างหน่วยงานตามแนวทางของ COSO นั้น สารสนเทศมีความสำคัญและจำเป็นในทุกระดับชั้นขององค์กร เนื่องจากเราต้องใช้สารสนเทศในการระบุ ประเมิน และกำหนดวิธีจัดการกับความเสี่ยง และใช้ในด้านอื่น ๆ เพื่อดำเนินงานให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ให้ได้

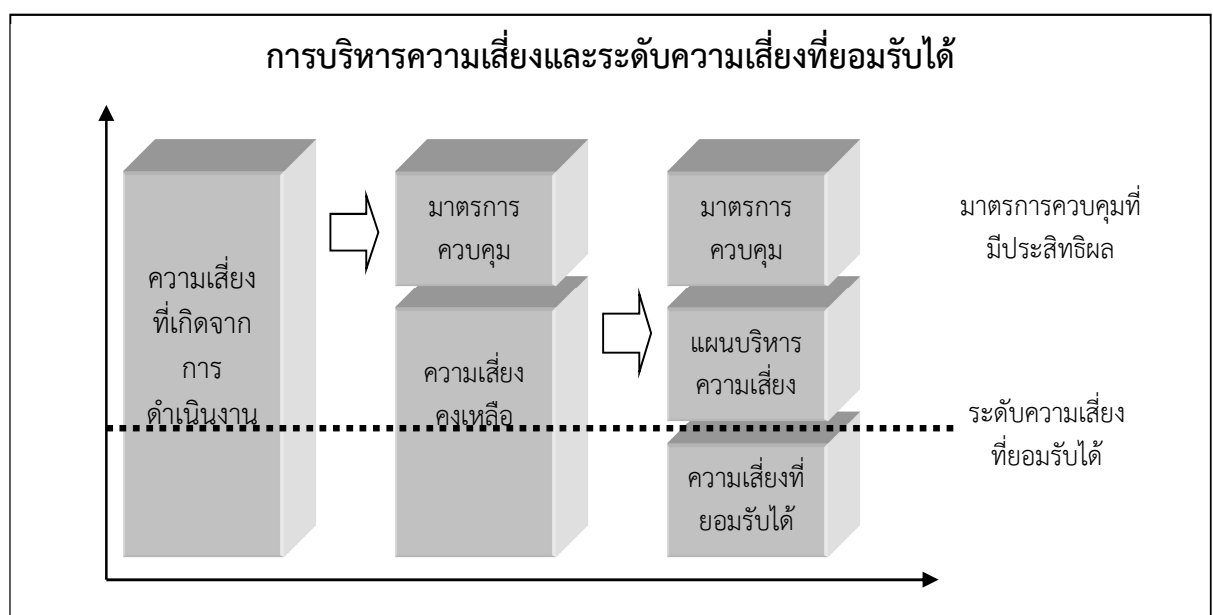
8. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

มีการติดตามประเมินการบริหารความเสี่ยงแบบครบวงจร และมีการปรับแก้ตามความเหมาะสม ซึ่งการประเมินอาจทำได้โดย

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

1.6 การบริหารความเสี่ยง

การดำเนินธุรกิจ หรือการดำเนินกิจการ หรือการทำงานใดๆ ก็ตามจะมีความเสี่ยงเข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้น การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในจึงมีความจำเป็นสำหรับองค์กรทุกระดับดังแสดงในภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 ความสำคัญของการใช้การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงาน



1.7 การควบคุมภายใน

ความหมายและวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการที่ผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหารและบุคลากรขององค์กรทุกระดับของหน่วยตรวจรับ กำหนดให้มีขึ้นเพื่อให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

- 1) การดำเนินงาน (Operation : O) หมายถึง การบริหารจัดการ การใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลืองหรือการทุจริตของหน่วยตรวจรับ
- 2) การรายงานทางการเงิน (Financial : F) หมายถึง รายงานทางการเงินที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ภายในและภายนอกหน่วยรับตรวจ เป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา
- 3) การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance : C) ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจรวมทั้งการปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานที่องค์กรได้กำหนดขึ้น

การพัฒนาการควบคุมภายใน

ระบบการควบคุมภายใน เป็นกลไกที่สำคัญและเป็นเครื่องมือในการบริหารงานของผู้บริหารทั้งภาครัฐและเอกชน เป็นกระบวนการที่ช่วยเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้หน่วยงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การควบคุมภายในจึงต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอเพราะนอกจากจะช่วยให้หน่วยงานมีระบบการควบคุมภายในที่ดีแล้ว ยังส่งเสริมให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีอีกด้วยกลไกภายนอกและกลไกภายในที่ใช้ในการพัฒนาการควบคุมภายใน

กลไกภายนอก - องค์กรที่กำกับดูแล

องค์กรที่กำกับดูแลต้องเข้ามามีบทบาทโดยการกำหนดกฎเกณฑ์ ข้อบังคับและแนวทางปฏิบัติเพื่อสนับสนุนและเสริมสร้างให้เกิดการจัดการด้านการควบคุมภายใน ซึ่งในปัจจุบันองค์กรกำกับดูแลทั้งภาครัฐและเอกชนได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เช่น

-ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ออกข้อกำหนดให้บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ต้องจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

-คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ได้ออกระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 กำหนดให้หน่วยรับตรวจนำมาตรฐานการควบคุมภายในตามระเบียบฯ ไปใช้เป็นแนวทางการจัดวางและประเมินผลการควบคุมภายในให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ พร้อมรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

-สำนักงานกฤษฎีกาได้ออกระเบียบว่าด้วยการตรวจสอบและประเมินผลภาครัฐราชการ พ.ศ. 2548 ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาครัฐราชการตามระเบียบฯ ได้กำหนดให้การปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 เป็นตัวชี้วัดส่วนหนึ่งในการติดตามและประเมินผลส่วนราชการ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของการกำกับดูแลและควบคุมตนเองที่ดีของส่วนราชการ



กลไกภายในหน่วยงาน ได้แก่

1) คณะกรรมการบริหารและฝ่ายบริหารระดับสูง เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้มีการพัฒนาระบบการควบคุมภายในขององค์กรให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์ แนวทางการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและการปรับปรุงจุดอ่อนของการควบคุมภายใน รวมทั้งปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องของจริยธรรมและความซื่อสัตย์ไม่ยึดผลประโยชน์ของตนเอง เป็นสำคัญ ไม่ใช่ประโยชน์จากตำแหน่งหน้าที่ของหน่วยงานเพื่อประโยชน์ของตนเอง รวมทั้งไม่ใช้โอกาสและช่องโหว่ในกฎ ข้อบังคับ แสวงหาผลประโยชน์ให้กับตนเอง ซึ่งจะทำให้สามารถลดข้อจำกัดของการควบคุมภายในลงได้ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาและนำพาองค์กรไปสู่การดำเนินกิจการอย่างยั่งยืน

2) หัวหน้าส่วนงานย่อยและผู้ปฏิบัติ หัวหน้าส่วนงานย่อยเป็นผู้นำเอาวิธีการควบคุมต่าง ๆ ไปใช้ในการควบคุมงานและกำกับดูแลให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามวิธีการที่ฝ่ายบริหารกำหนด นอกจากนี้หัวหน้าส่วนงานย่อยยังเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจปัญหาอุปสรรค จุดอ่อนการควบคุมภายใน และความเสี่ยงในกิจกรรมที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี จึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะช่วยให้การพัฒนาระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม หัวหน้าส่วนงานย่อยและผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตอย่างสม่ำเสมอควบคู่ไปด้วย

3) ผู้ตรวจสอบภายใน มีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงในเรื่องการควบคุมภายใน โดยการประเมินผลการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและมีแบบแผน เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนากระบวนการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น รวมทั้งเป็นผู้ที่มีบทบาทในการกระตุ้นบุคลากรทุกระดับภายในหน่วยงานให้เห็นความสำคัญของการควบคุมภายในและปฏิบัติตามระบบด้วยความเคร่งครัดอย่างมีวินัย

วิธีการควบคุมและเครื่องมือที่ใช้

วิธีการควบคุมที่นำมาใช้ในปัจจุบันอาจเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในขณะที่ใช้ เมื่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงไป วิธีการควบคุมที่ใช้อยู่อาจไม่เหมาะสม ผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการควบคุมภายในจะต้องคิดหาวิธีการควบคุมใหม่ๆ มาปรับปรุงใช้ให้เหมาะสม นอกจากนี้ยังต้องปรับเปลี่ยนเครื่องมือที่ใช้ให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับวิวัฒนาการที่เปลี่ยนแปลงไป

การควบคุม แบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1) การควบคุมเชิงนามธรรม (Soft Controls) หมายถึงการควบคุมที่เกิดขึ้นจากจิตสำนึกการกระทำ ทักษะ ความสามารถของบุคลากรทุกระดับที่แสดงออกให้เห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยรับตรวจ ซึ่งไม่สามารถจับต้องได้ ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ เช่น ความซื่อสัตย์ความโปร่งใส ความมีคุณธรรมและจริยธรรม ความขยันขันแข็ง ความรับผิดชอบ เป็นต้น

2) การควบคุมเชิงรูปธรรม (Hard Controls) หมายถึง การควบคุมที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานสำหรับผู้รับผิดชอบกิจกรรมให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป็นสิ่งที่จับต้องได้ เช่น ผังโครงสร้างหน่วยรับตรวจ นโยบาย และคู่มือปฏิบัติงาน เป็นต้น

การควบคุมภายในจะมีประสิทธิภาพเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับ การควบคุมทั้งสองส่วนประกอบกัน หน่วยรับตรวจที่มีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพจะให้ความสำคัญในเรื่องการควบคุมเชิงนามธรรม แต่ก็ไม่ได้ละเลยการควบคุมเชิงรูปธรรม



มาตรฐานการควบคุมภายใน

มาตรฐานการควบคุมภายในที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด มี 5 องค์ประกอบดังนี้

- 1) สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)
- 2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- 3) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
- 4) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications)
- 5) การติดตามประเมินผล (Monitoring)

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการ มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันโดยมีสภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบอื่น ๆ องค์ประกอบทั้ง 5 นี้เป็นสิ่งจำเป็นที่มีอยู่ในการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยรับตรวจเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ 3 ประการ คือ

- 1) การดำเนินงานเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ
- 2) รายงานทางการเงินน่าเชื่อถือ
- 3) มีการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

1.8 ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินธุรกิจของบริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด นั้น มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อสร้างคุณค่าสูงสุดให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด ซึ่งประกอบด้วย รัฐบาล ผู้ลงทุน คู่ค้า ผู้จัดหาสินค้า พนักงาน และประชาชนคนไทยซึ่งเป็นผู้ใช้บริการหรือลูกค้าทุกคน

ในปัจจุบันบริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด ต้องดำเนินธุรกิจภายใต้สภาวะของตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูง ทั้งจากระบบเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าตามกระแสธุรกิจและสังคม การเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ ทางการค้าต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การเข้าสู่ตลาดของคู่แข่งรายใหม่

การดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างคุณค่าดังกล่าวนี้ อาจมีผลกระทบจากความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจที่เกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกหน่วยงาน และส่งผลกระทบต่อคุณค่าที่ควรจะมีแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นต้องลดลงหรือหมดไป ดังนั้น การจัดทำมีการบริหารความเสี่ยงภายในบริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะช่วยลดโอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยงที่สำคัญให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรหรือมีผลกระทบน้อยที่สุด

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

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าองค์กรได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

จากปัญหาในการดำเนินงานดังกล่าว คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง บริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด จึงมีความเห็นว่า สมควรที่จะจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง ภาคหลักการขึ้นเพื่อให้ทุกส่วนงานในบริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด สามารถใช้เป็นแหล่งศึกษา อ้างอิง และถือปฏิบัติตามอย่างเป็นรูปธรรม โดยมุ่งหวังที่จะสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นในบริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด อย่างต่อเนื่องตลอดไป



บทที่ 2

ระบบบริหารความเสี่ยงของ บริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด

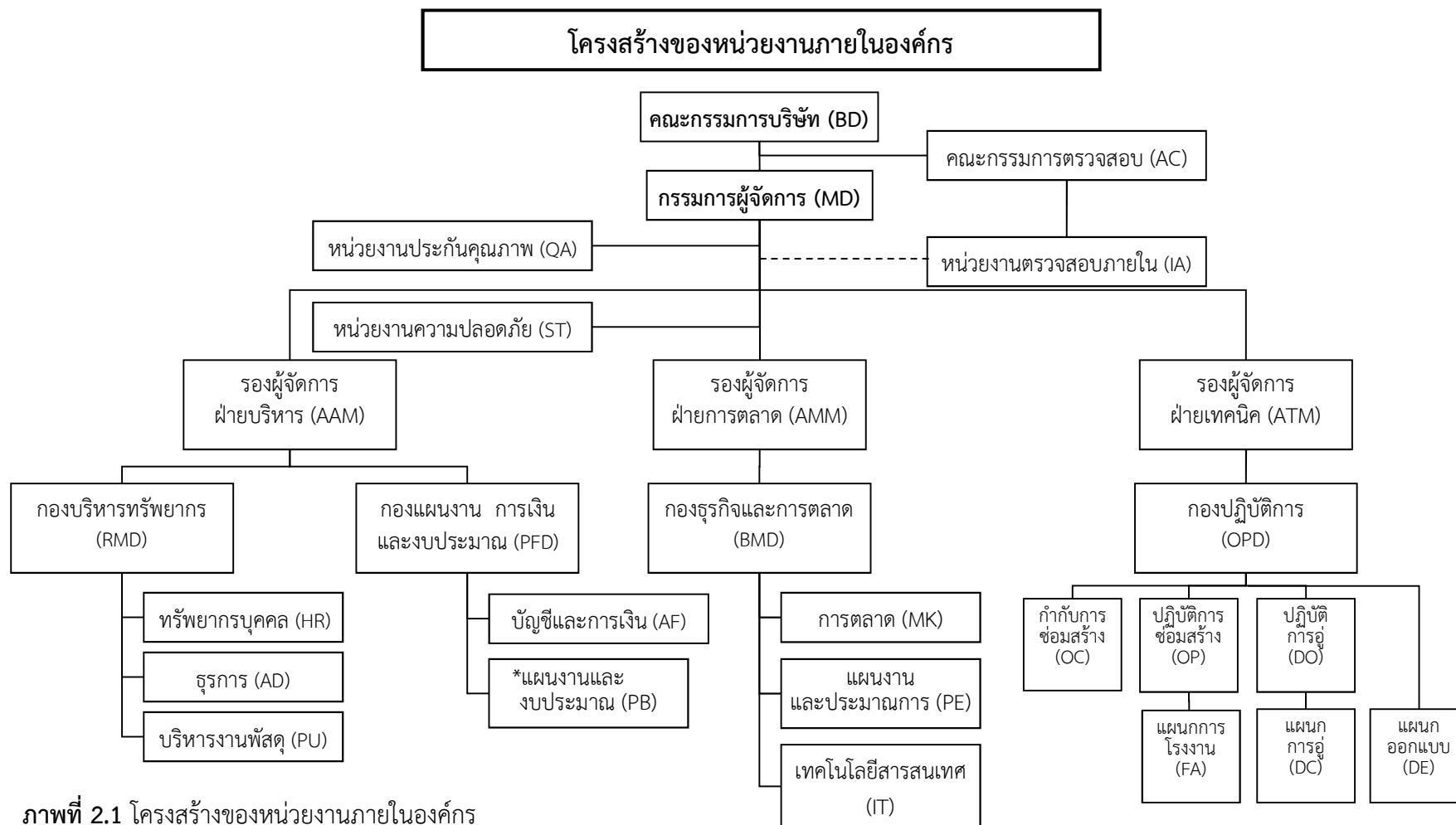
ระบบบริหารความเสี่ยง จะทำให้เราทราบปัญหาล่วงหน้า และเตรียมวิธีป้องกันแก้ไขได้ ช่วยลดโอกาสสูญเสียและเพิ่มโอกาสความสำเร็จ ส่งผลให้องค์กรดำรงอยู่อย่างยั่งยืน และเติบโตอย่างต่อเนื่อง

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

1. โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
2. นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตการดำเนินงาน ระยะเวลา และกิจกรรมในการดำเนินการ รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน
3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
 - 3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์
 - 3.2 การกำหนดความเสี่ยง
 - 3.3 การจัดทำตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI) ในระดับองค์กร
 - 3.4 การจัดการความเสี่ยงปัจจุบัน
 - 3.5 การประเมินความเสี่ยง
 - 3.6 การกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Responses)
 - 3.7 การรายงาน การติดตามผล และการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย
 - การจัดทำแผนผังเมทริกซ์แสดงระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)
 - การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)
 - การรายงานการติดตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง

2.1 โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

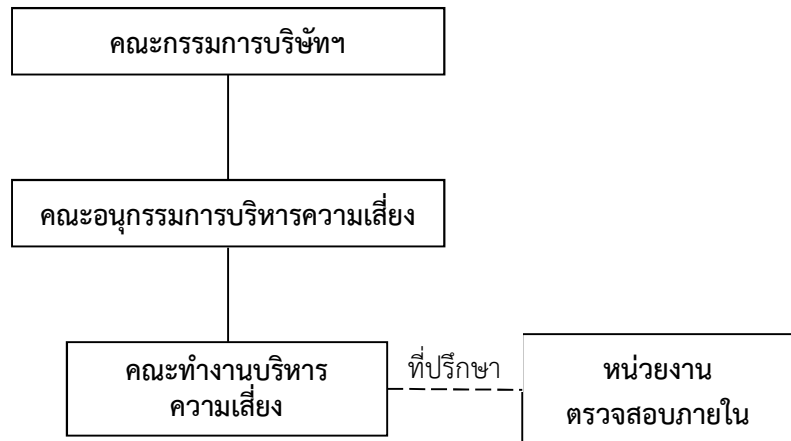
โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยง จะทำการระบุถึงหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง ระบบการติดตามงาน การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ซึ่ง บอท. มีผังโครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงแสดงดังรูป



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างของหน่วยงานภายในองค์กร

หมายเหตุ *แผนกแผนงานและงบประมาณ เป็นหน่วยงานที่ดูแลการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ บริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ บริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด

หน่วยงานผู้รับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ในระบบการบริหารความเสี่ยง

การปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยงของ บริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด มีการจัดตั้งคณะทำงานขึ้นในแต่ละปีงบประมาณ แบ่งเป็น 2 คณะทำงาน คือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง และคณะทำงานประเมินความเสี่ยง โดยในแต่ละคณะทำงานประกอบด้วย หัวหน้าแผนก ผู้อำนวยการกอง และผู้ที่เกี่ยวข้อง มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

2.1.1 คณะทำงานบริหารความเสี่ยง

1. พิจารณา/วางกรอบ/แนวทางการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมของแต่ละหน่วยงานที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติความเสี่ยงขององค์กร และนำเสนอต่อคณะอนุกรรมการ
2. จัดทำ/ทบทวนคู่มือบริหารความเสี่ยง แผนบริหารความเสี่ยง เสนอคณะอนุกรรมการบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด ให้ความเห็นชอบเป็นประจำทุกปี และจัดให้มีการวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้น ตลอดจนจัดทำรายงานการประเมินความเสี่ยงในแต่ละภารกิจของบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ให้มีความต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี
3. ตรวจสอบ/กลั่นกรอง/พิจารณาให้ความเห็นแผนการบริหารกิจกรรมความเสี่ยงให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงานที่รับผิดชอบ
4. ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ เพื่อแก้ไขและจัดการความเสี่ยง เสนอคณะอนุกรรมการบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด เป็นประจำทุก 6 เดือน พร้อมสอบทานผลกระทบจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และพิจารณาคัดเลือกความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญมาจัดทำแผนความเสี่ยง และการควบคุมภายในแต่ละหน่วยงาน และรวบรวมเป็นระดับองค์กร
5. บริหาร/ควบคุม/ตรวจสอบ/ติดตาม/ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน
6. จัดทำสนับสนุนกิจกรรมการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทั้งในและนอกองค์กร นำมาประเมินและสอบทานกับองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน



สำหรับเลขานุการ จะทำหน้าที่ในการจัดประชุมคณะกรรมการฯ เพื่อวางแผนการบริหารความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน ติดตามและรวบรวมแผนฯ ของแต่ละหน่วยมาจัดทำเป็นแผนขององค์กร รวมทั้งรวบรวมรายงานการติดตามของแต่ละหน่วยงานเป็นรายงานการติดตามความก้าวหน้าระดับองค์กรในแต่ละไตรมาส และรวบรวมรายงานตอนปลายปีของแต่ละหน่วยงานเป็นรายงานระดับองค์กร เสนอประธานฯ และกรรมการผู้จัดการ และผู้เกี่ยวข้องต่อไป

2.1.2 คณะทำงานประเมินความเสี่ยง

1. วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้น หรืออาจจะเกิดขึ้น ในแต่ละภารกิจของบริษัทฯ ที่ได้รับมอบหมายทั้งภายในและภายนอกองค์กร ให้มีความต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี
2. จัดทำกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงเชื่อมโยงกับการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ การวางแผนตามระดับความเสี่ยงของแต่ละสายงาน เพื่อนำไปสู่การเพิ่มมูลค่าขององค์กรให้มีความต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี
3. จัดทำ ทบทวนแผนปฏิบัติการ เพื่อแก้ไข และจัดการความเสี่ยงให้มีความต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี
4. ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการเพื่อรองรับความเสี่ยงในรอบ 6 เดือน
5. เป็นผู้รายงานผลการดำเนินงานพร้อมกับการประเมินผลลัพธ์กิจกรรมที่ปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้รับมอบหมายเป็นประจำทุกไตรมาส

2.2 การบริหารความเสี่ยงแบ่งแยกตามลักษณะของงาน

การบริหารความเสี่ยงแบ่งแยกตามลักษณะของงาน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

2.2.1. การบริหารความเสี่ยงในงานประจำ

การบริหารความเสี่ยงในงานประจำ แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

- **ระดับองค์กร** ซึ่งจะทำการบริหารความเสี่ยงตามแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงแบบบูรณาการและมีความสอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้
- **ระดับหน่วยงาน** ซึ่งจะทำการบริหารความเสี่ยงตามพันธกิจของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ยังนำมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมจากแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรมากระจายลงสู่แผนการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานด้วย รวมถึงการนำความเสี่ยง และมาตรการจัดการความเสี่ยงจากการบริหารความเสี่ยงในปีก่อนมารวมทบทวนในแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานของปัจจุบันด้วย

การบริหารความเสี่ยงในงานประจำ มีการดำเนินงานดังนี้

1. ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานประจำในแต่ละกิจกรรมของแต่ละส่วนงานจะต้องดำเนินการบ่งชี้ และกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงในงานประจำที่ได้รับมอบหมายในทันทีที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงานนั้น ๆ
2. กรณีที่งานดังกล่าวมีการกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยงไว้แล้ว ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่จะต้องทำการทบทวนความเพียงพอของระบบบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในตามระบบงานเดิมที่วางไว้แล้วในทันที
3. ผู้ที่ได้รับมอบหมายตามข้อ 1 จะต้องรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อผู้บังคับบัญชา ระดับเหนือขึ้นไป 1 ระดับโดยเร็วที่สุด



4. กรณีที่พบว่าปัจจัยเสี่ยงมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม หรือพบว่า มีผลกระทบจากความเสียหายหรือมีความเสียหายเกิดขึ้นในงานที่รับผิดชอบแล้ว ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงานนั้น ต้องเร่งดำเนินการทบทวนความเพียงพอและความเหมาะสมของมาตรการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่เดิม แล้วรายงานเสนอความเห็นและหรือมาตรการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมต่อผู้บังคับบัญชา ตามข้อ 3 โดยเร็วที่สุด

2.2.2. การบริหารความเสี่ยงในแผนงาน/โครงการใหม่

การบริหารความเสี่ยงในแผนงาน/โครงการใหม่ มีการดำเนินงานดังนี้

1. หน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนงาน/โครงการใหม่ จะต้องพิจารณาประเมินความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการใหม่ด้วยแบบประเมินความเสี่ยง และการควบคุมภายในแล้วจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงหรือแผนสำรองฉุกเฉินสำหรับใช้เป็นมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีในแผนงาน/โครงการใหม่ให้คงเหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยจัดทำเป็นแผนย่อยควบคู่ไปกับแผนงาน/โครงการใหม่เพื่อให้ผู้มีอำนาจอนุมัติสามารถใช้แผนย่อยของการบริหารความเสี่ยงเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาอนุมัติแผนงาน/โครงการใหม่ต่อไป

2. หน่วยงานเจ้าของแผนงาน/โครงการต้องจัดส่งสำเนาแผนงาน/โครงการใหม่และแผนย่อยการบริหารความเสี่ยงหรือแผนสำรองฉุกเฉินของแผนหลัก เสนอให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยง (ผ่านส่วนบริหารความเสี่ยง) พิจารณาให้ความเห็นในระยะเวลาเดียวกับการนำเสนอแผนงานหลักด้วย

3. ผู้มีอำนาจอนุมัติแผนงานหลักควรใช้ข้อมูลในแบบประเมินความเสี่ยงฯ และแผนย่อยเพื่อการบริหารความเสี่ยงที่หน่วยงานเจ้าของแผนงานหลักนำเสนอมาในคราวเดียวกันเป็นข้อมูลประกอบ การพิจารณาอนุมัติแผนงานหลัก และควรนำไปใช้ประกอบการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานหลักเพื่อแก้ไขปัญหากรณีวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการ หรือผลการดำเนินงานได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงที่ระบุไว้และเพื่อกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป

4. หน่วยงานเจ้าของแผนงาน/โครงการต้องส่งสำเนารายงานผลการดำเนินแผนงาน/โครงการ และการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องให้ส่วนบริหารความเสี่ยงทราบ เพื่อนำมาสรุปผลเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต่อไป



2.3 นโยบายการบริหารความเสี่ยง บอท.



ประกาศบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยง

.....

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด (บอท.) เป็นรัฐวิสาหกิจในความควบคุมของกองทัพเรือ สังกัดกระทรวงกลาโหม มีพันธกิจหลักในการให้บริการต่อเรือ ช่อมเรือ ช่อมบำรุงยุทธโธปกรณ์ และจัดส่งพัสดุให้แก่กองทัพเรือ หน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน ฯลฯ การดำเนินงานของ บอท. เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทั้งจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก

คณะกรรมการและผู้บริหารของ บอท. ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงองค์กร โดยเชื่อมั่นว่าการบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นกระบวนการที่ช่วยให้การดำเนินงานของ บอท. สามารถบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ในแผนวิสาหกิจที่ตั้งไว้ จึงกำหนดนโยบายในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. กำหนดให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรและการบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของบุคลากรทุกระดับโดยต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับเพียงพอและเหมาะสม
 2. ให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่ดีตามมาตรฐานสากล เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาองค์ความรู้และดำเนินการบริหารความเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกัน
 3. นำระบบการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจในการกำหนดยุทธศาสตร์แนวทางการดำเนินการ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย รวมถึงการมุ่งเน้นให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย ตัวชี้วัดแนวทางการดำเนินการและยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้
 4. ให้มีการติดตาม ประเมิน ทบทวน ปรับปรุงและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
 5. ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารการบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึง
- จึงประกาศมาเพื่อทราบและถือปฏิบัติโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๑๔ กันยายน ๒๕๖๑

พลเรือตรี

(เอก สารสาส)

กรรมการผู้จัดการ

นโยบายการบริหารความเสี่ยง บอท. ทบทวนทุกปี
ครั้งล่าสุดวันที่ ๔ กันยายน ๒๕๖๑

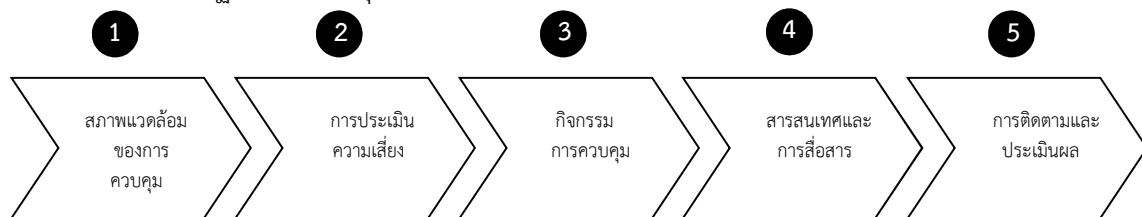
บทที่ 3

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ บริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด

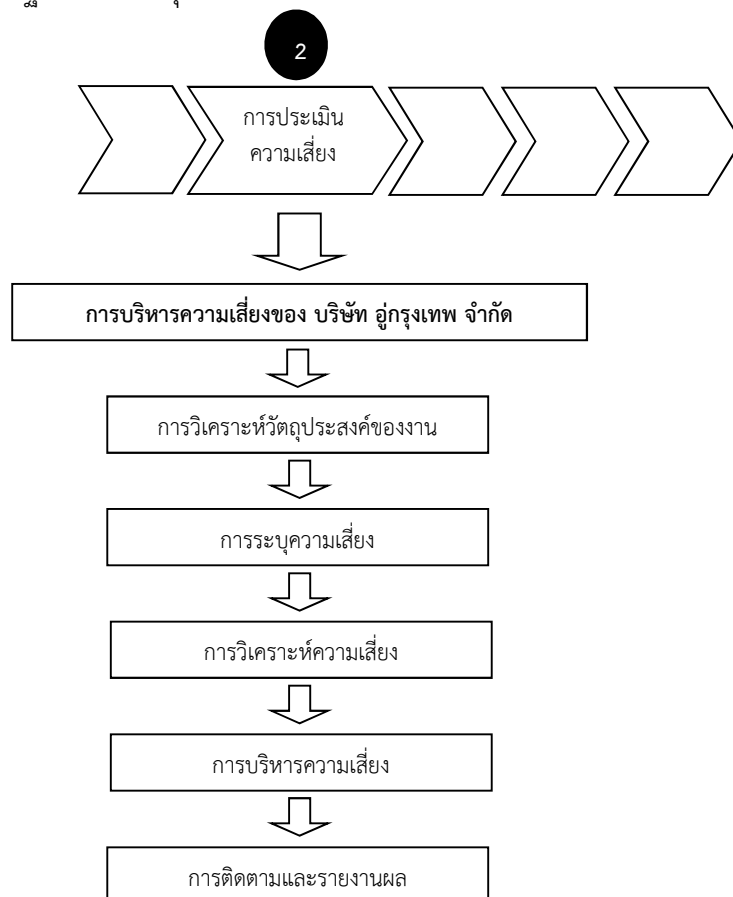
3.1 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของ บริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด

การบริหารความเสี่ยงนั้น เป็นองค์ประกอบหนึ่งในระบบมาตรฐานการควบคุมภายในที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.) กำหนดให้หน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจทุกแห่งต้องวางระบบแทรกไว้ในขั้นตอนการทำงานปกติ โดยต้องถือเป็นหลักปฏิบัติอย่างเคร่งครัดและต่อเนื่อง

ระบบมาตรฐานการควบคุมภายในที่ คตง. กำหนดไว้ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ส่วน คือ



ภาพที่ 3.1 ระบบมาตรฐานการควบคุมภายในที่ คตง. กำหนด



ภาพที่ 3.2 การบริหารความเสี่ยงของ บริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด



3.2 การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของงาน

การบริหารความเสี่ยงต้องเริ่มจากการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของงานซึ่งเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นประการแรก โดยมีลำดับขั้นตอน ดังนี้

3.2.1 การกำหนดพันธกิจขององค์กร

3.2.2 การกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ แนวทางการดำเนินการ และเป้าหมายรายปีมีความสอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้

3.2.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม

วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน ควรประกอบด้วย

- ผลลัพธ์

สิ่งที่หน่วยงานคาดหวังที่จะได้รับเมื่อมอบหมายให้ดำเนินงานนั้น ๆ

- ตัวชี้วัดความสำเร็จของงานหรือผลลัพธ์

มาตราวัดหรือตัวเทียบค่าความสำเร็จที่ชัดเจนและบอกผลได้

*สิ่งที่สำคัญต้องไม่นำเอา “กระบวนการปฏิบัติงาน” มารับเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่ดี มีแนวทางการกำหนดแบบ S.M.A.R.T คือ

- กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (Specific)

- วัดผลหรือประเมินผลเป้าหมายได้ (Measurable)

- ปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายได้ (Attainable)

- มีความสมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (Realistic

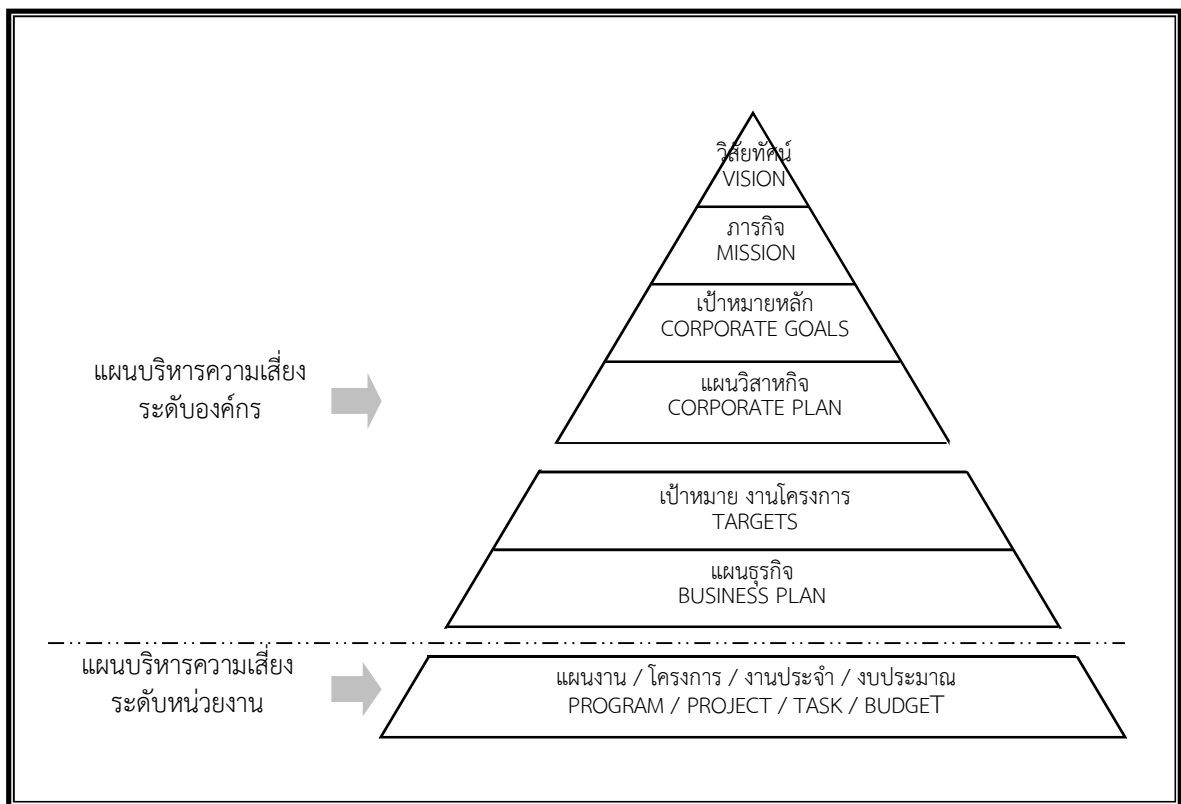
And Relevant)

- มีกรอบเวลาดำเนินงานที่ชัดเจน (Timely)

วัตถุประสงค์ในระดับองค์กร (Entity-Level Objectives)

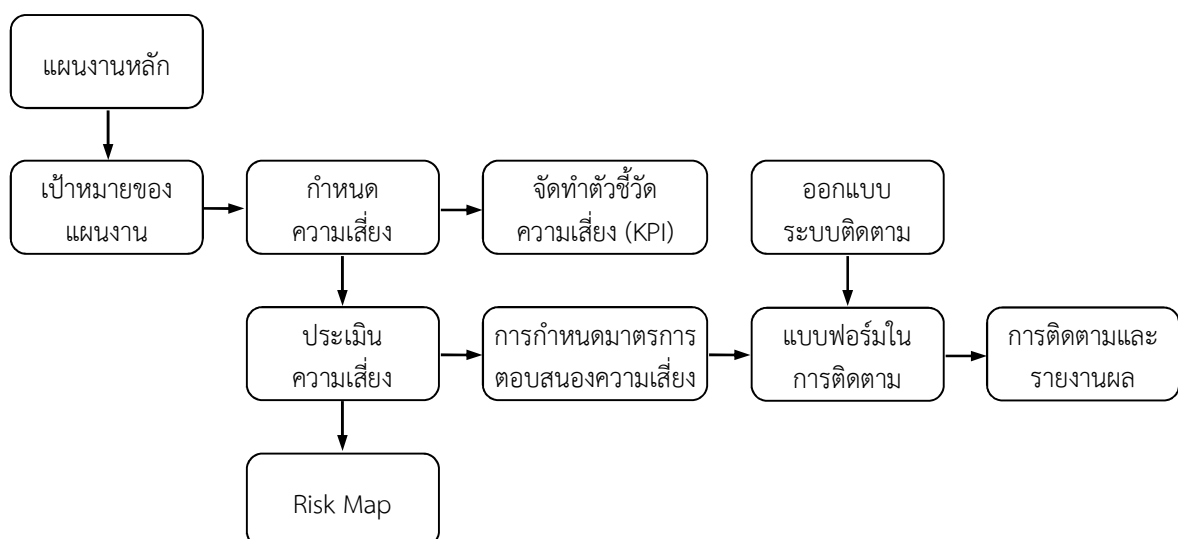
เป็นวัตถุประสงค์การดำเนินงานในภาพรวมของ บอท. ซึ่งก็คือวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง บอท. ตามหนังสือรับรองการจดทะเบียน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจของ บอท.

กระบวนการบริหารความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ



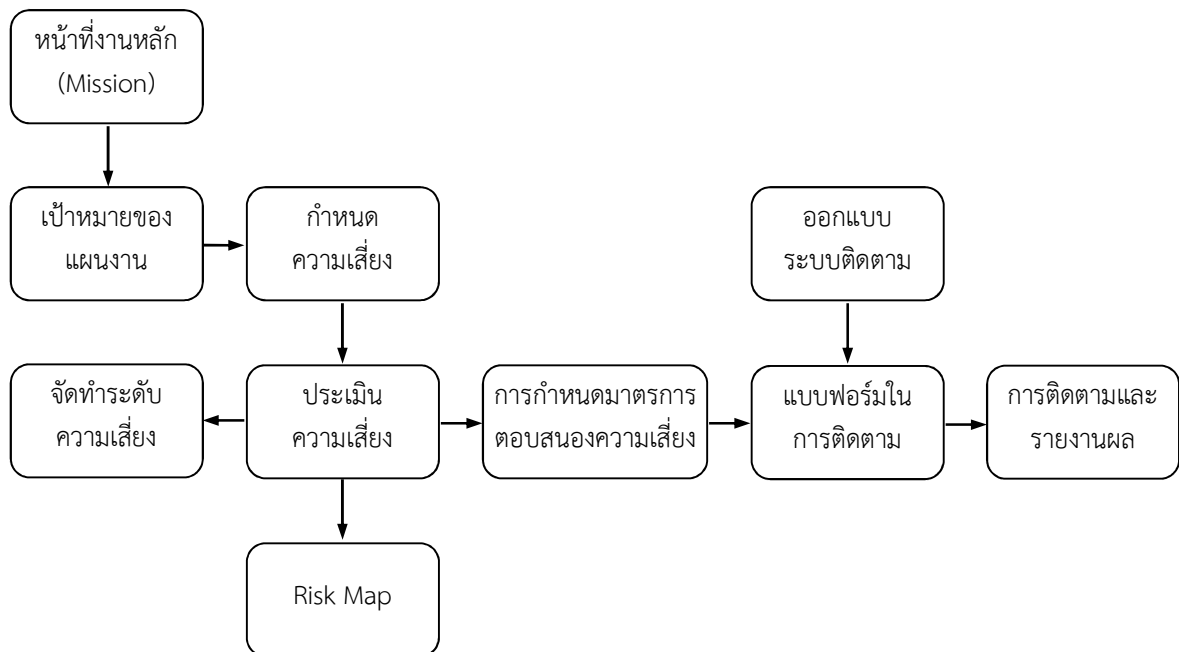
ภาพที่ 3.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

ระดับองค์กร – ทำการบริหารความเสี่ยงตามแผนวิสาหกิจ แผนธุรกิจ และตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจของ บอท. โดยมีกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงตามแผนวิสาหกิจของ บอท. ดังนี้



ภาพที่ 3.4 กรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงตามแผนวิสาหกิจของ บอท.

ระดับหน่วยงาน - ทำการบริหารความเสี่ยงตามพันธกิจของแต่ละกลุ่มงานนอกจากนี้ยังนำมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมจากแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรมากระจายลงสู่แผนการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานนี้ รวมถึงการนำความเสี่ยง และมาตรการจัดการความเสี่ยงจากการบริหารความเสี่ยงในปีก่อนมารวมทบทวนในแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานของปัจจุบันด้วย โดยมีกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงาน ดังนี้



ภาพที่ 3.5 กรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงาน

วัตถุประสงค์ในระดับแผนงาน/โครงการ

เป็นวัตถุประสงค์การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี แผนงาน โครงการ งานประจำ และงบประมาณตามที่ บอท. ได้รับอนุมัติ กำหนดหรือได้รับมอบหมาย

วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (Activity-Level Objectives)

เป็นวัตถุประสงค์ดำเนินงานที่ระบุเฉพาะเจาะจงลงไปในแต่ละกิจกรรมย่อยที่ บอท. กำหนด เช่น ระดับโครงการ สำนักงาน หน่วยงาน กอง แผนก และงาน เป็นต้น ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสอดคล้องและสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรของ บอท. ด้วย

3.3 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

เป็นการค้นหาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ บอท. โดยครอบคลุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทุกประเภท ทั้งภายในและภายนอกครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญ ได้แก่ ความเสียหายที่มีผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กร ความไม่แน่นอนที่อาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และเหตุการณ์ที่อาจทำให้บริษัทฯ เสียโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ขั้นตอนการระบุความเสี่ยง

3.3.1 การแจกแจงกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นการแสดงกระบวนการปฏิบัติงานปกติที่จะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

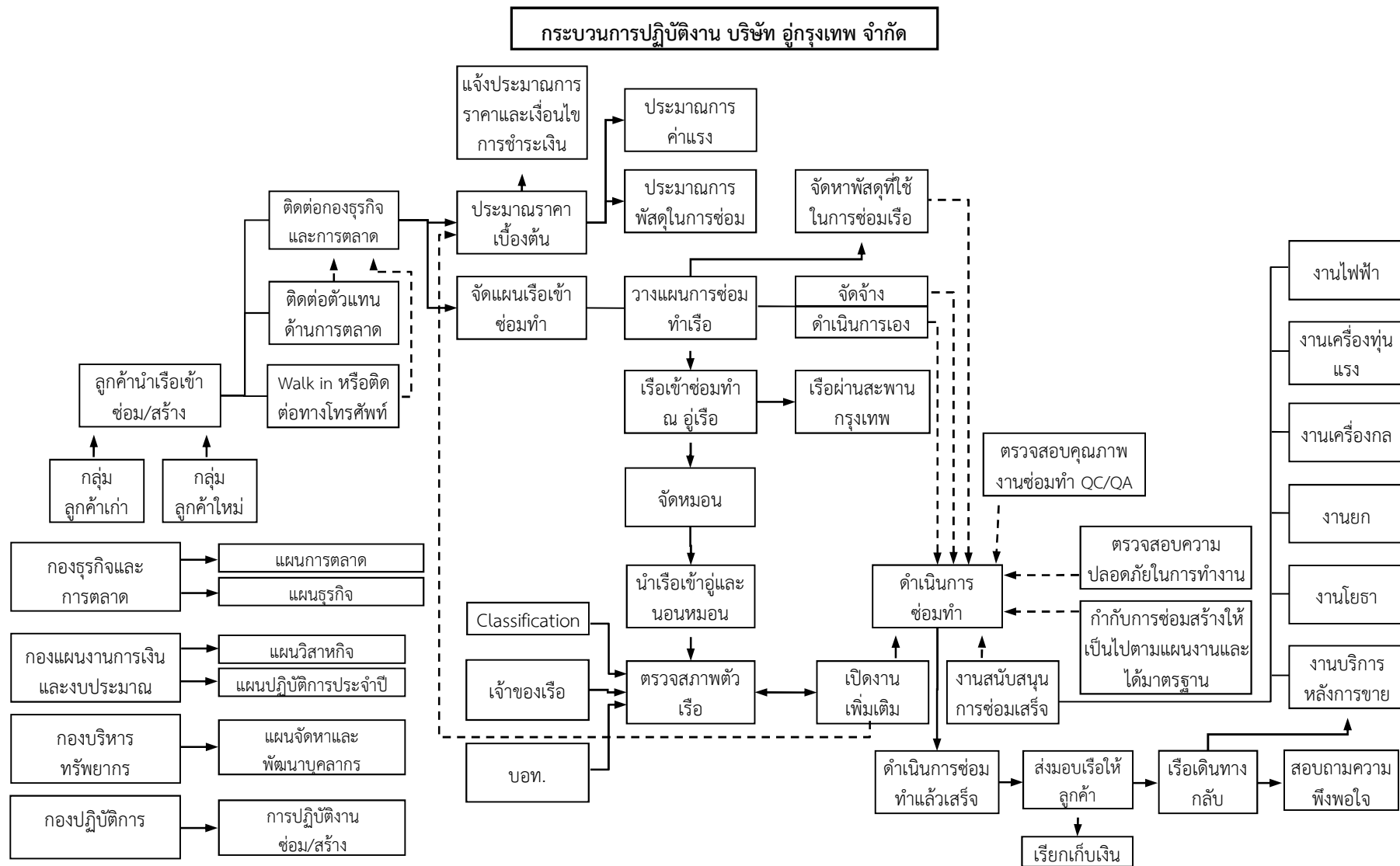


3.3.2 พิจารณารับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นจุดวิกฤต คือ การพิจารณาและค้นหาขั้นตอนงานที่อาจมีปัญหาสำคัญที่จะทำให้งานไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่สามารถสำเร็จผลได้ตามที่ต้องการ

3.3.3 การระบุปัจจัยเสี่ยง คือ การระบุว่ามีแหล่งของความเสี่ยง (Source of risk) ต้นเหตุที่แท้จริง (Root cause) และพื้นที่ความเสี่ยง (Risk area) จากเหตุการณ์ใด อุปสรรคใด ผลกระทบใด ที่เกิดขึ้นทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต จากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ตลอดจนแนวโน้มและวิธีการที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยง

การระบุปัจจัยเสี่ยงหรือการค้นหาความเสี่ยงนั้น กระทำได้หลากหลายวิธีการ โดยเฉพาะหากได้มีการจัดเก็บผลกระทบของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นในอดีตไว้เป็นข้อมูลแล้ว ก็จะช่วยให้การระบุความเสี่ยงมีความชัดเจน ใกล้เคียงความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างของเทคนิคในการวิเคราะห์ความเสี่ยง เช่น การประชุมระดมสมอง (Brain storming) Fault three, แผนภูมิก้างปลา, การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นต้น

บอท. ใช้ Flowchart ในการแจกแจงกระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังภาพที่ 3.6

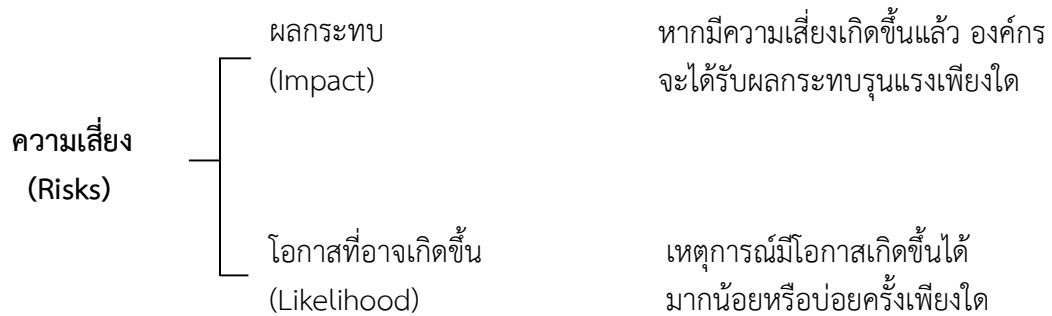


ภาพที่ 3.6 กระบวนการปฏิบัติงานของ บอท.



3.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เพื่อพิจารณาความเสี่ยงที่มีอยู่ก่อนการควบคุมใด ๆ (Inherent Risk) และทำการประเมินระดับนัยสำคัญของโอกาสเกิดความเสี่ยงหรือความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะมีขึ้น (ซึ่งหากมีการเก็บรวบรวมสถิติและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบจากความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นก็อาจจะสามารถประเมินความเสี่ยงเป็นมูลค่าทางการเงินได้ชัดเจนยิ่งขึ้น) โดยการพิจารณาความเสี่ยงดังกล่าว จะมีการวิเคราะห์และประเมินใน 2 มิติ ดังนี้



ขั้นตอนการประเมิน

3.4.1 การประเมินผลกระทบที่จะเกิดจากความเสียหาย

การพิจารณาระดับของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. ผลกระทบด้านการเงิน
2. ผลกระทบด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร
3. ผลกระทบต่อการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
4. ผลกระทบต่อบุคลากรสำคัญของ บอท.
5. ผลกระทบต่อความล่าช้าในการดำเนินงานโครงการสำคัญ

โดยแต่ละด้านแบ่งเป็น 5 ระดับ และกำหนดนิยามในแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับ	คำอธิบาย
5	วิกฤต
4	มีนัยสำคัญ
3	ปานกลาง
2	น้อย
1	ไม่เป็นนัยสำคัญ

ที่มา : ตลท., 2014

ตารางที่ 1 ระดับของผลกระทบที่จะเกิดจากความเสียหาย การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง



3.4.2 การพิจารณาถึงระดับความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นแบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยกำหนดนิยามในแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับ	คำอธิบาย
5	ค่อนข้างแน่นอน
4	น่าจะเกิด
3	เป็นไปได้ที่จะเกิด
2	ไม่น่าจะเกิด
1	ยากที่จะเกิด

ที่มา : ตลท., 2014

ตารางที่ 2 ระดับความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น

- หมายเหตุ** - อธิบายค่าโอกาสและผลกระทบด้วยข้อมูลทางสถิติและอ้างอิงข้อมูลอดีต (ถ้ามี) โดยผ่านความเห็นชอบร่วมกัน
- สามารถกำหนดค่าโอกาส/ค่าผลกระทบขึ้นใช้ใหม่ตามความเหมาะสมได้

3.4.3 การประเมินค่าระดับของความเสี่ยง

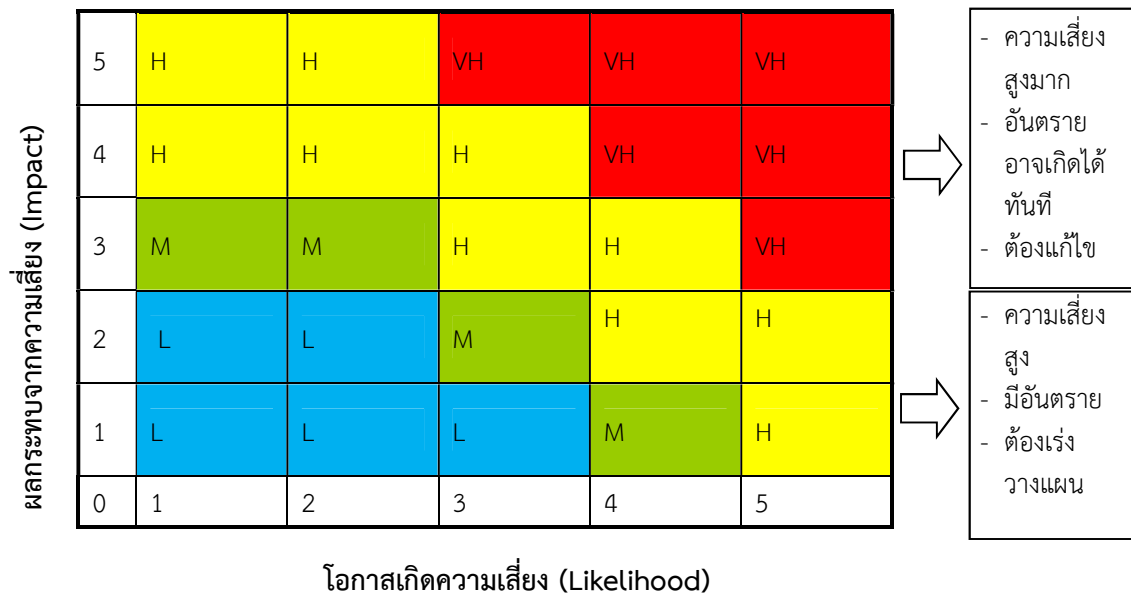
ค่าระดับความเสี่ยง = คะแนนของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง x คะแนนของผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้น
--

ค่าระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่คำนวณได้ จะถูกนำมาใช้เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีต่องานหรือแผนงาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงสามารถเลือกความเสี่ยงขึ้นมาจัดการได้ตามลำดับความรุนแรงอย่างเหมาะสม กล่าวคือ ความเสี่ยงที่มีค่าระดับความเสี่ยงสูงนั้นควรได้รับการพิจารณาจัดการก่อนความเสี่ยงที่มีค่าระดับความเสี่ยงต่ำกว่า

ตารางจัดระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

ผลกระทบจากความเสียหาย (Impact)	5	5 (5 x 1)	10 (5 x 2)	15 (5 x 3)	20 (5 x 4)	25 (5 x 5)	⇒	- ความเสี่ยงสูงมาก	
	4	4 (4 x 1)	8 (4 x 2)	12 (4 x 3)	16 (4 x 4)	20 (4 x 5)			- อันตรายอาจเกิดได้ทันที
	3	3 (3 x 1)	6 (3 x 2)	9 (3 x 3)	12 (3 x 4)	15 (3 x 5)			- ต้องแก้ไข
	2	2 (2 x 1)	4 (2 x 2)	6 (2 x 3)	8 (2 x 4)	10 (2 x 5)	⇒	- ความเสี่ยงสูง	
	1	1 (1 x 1)	2 (1 x 2)	3 (1 x 3)	4 (1 x 4)	5 (1 x 5)			- มีอันตราย
	0	1	2	3	4	5		- ต้องเร่งวางแผน	
								โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood)	

ภาพที่ 3.7 ตารางจัดระดับความเสี่ยง (ค่าคะแนน)



ภาพที่ 3.8 ตารางจัดระดับความเสี่ยง (ค่าสัญลักษณ์)

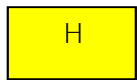
เกณฑ์การบริหารความเสี่ยง



L = Low (ต่ำ) (ค่า 1-4) ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)/ค่าเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องจัดการเพิ่มเติม



M = Medium (ปานกลาง) (ค่า 3-6) คะแนน/โอกาสเกิดค่อนข้างบ่อย-ผลกระทบไม่รุนแรง ต้องมีการตรวจสอบ ควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้



H = High (สูง) (ค่า 4-12) คะแนน/โอกาสเกิดบ่อย-ผลกระทบรุนแรงมาก เป็นระดับที่ยอมรับไม่ได้ ต้องจัดการความเสี่ยง ตรวจสอบ ควบคุมเพื่อให้ความเสี่ยงลดลง สู่ระดับที่ยอมรับได้ต่อไป



VH = Very High (สูงมาก) (ค่า 15-25) คะแนน/โอกาสเกิดบ่อยมากผลกระทบรุนแรงมากที่สุด เป็นระดับที่ยอมรับไม่ได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยง ตรวจสอบ ควบคุมอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที



ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

บท. กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ดังตาราง

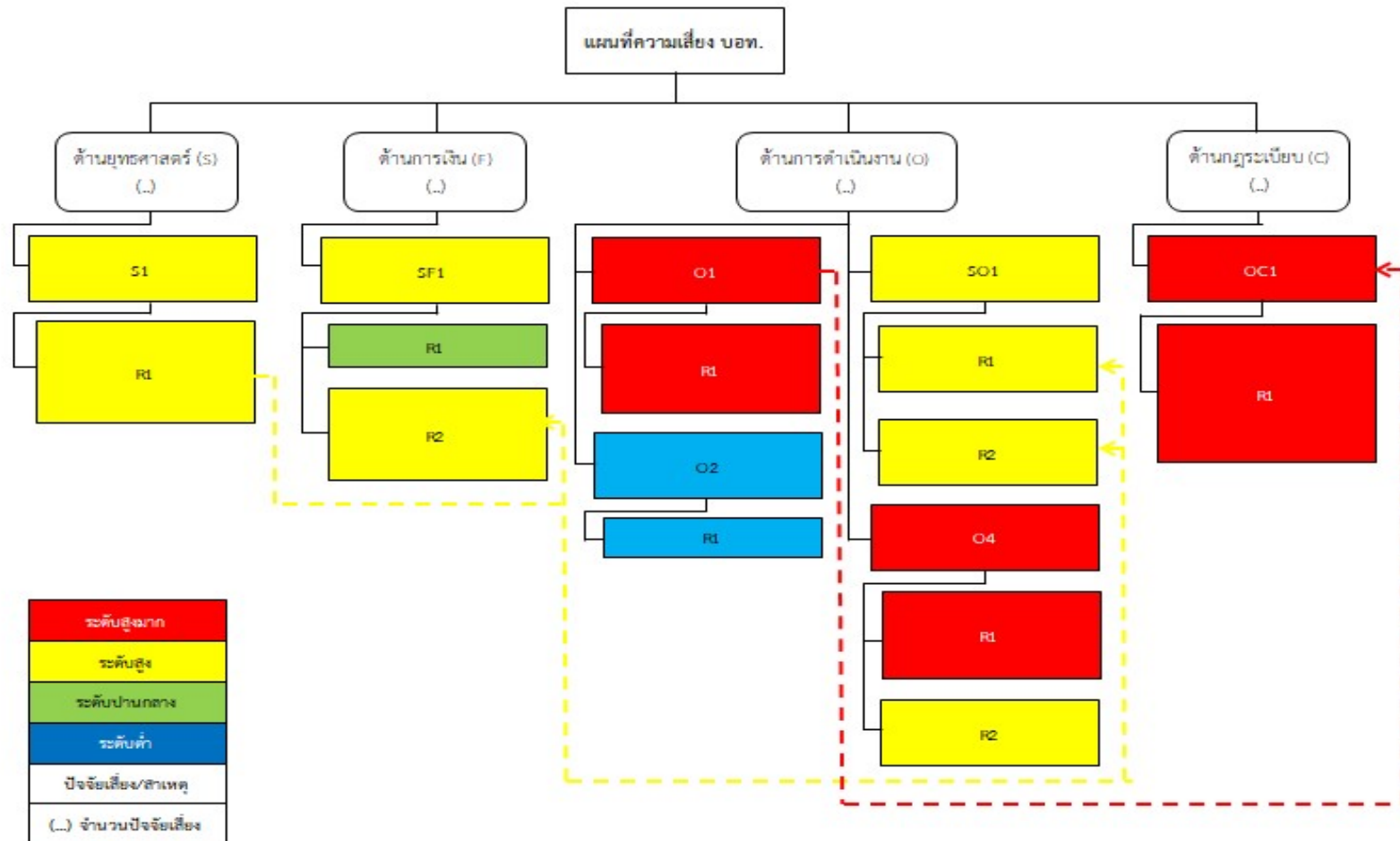
ระดับความเสี่ยง	การดำเนินการ	ระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้	ผู้ตรวจติดตาม
ต่ำ (Low)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้		ควบคุมภายใน
ปานกลาง (Medium)	ระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้		ควบคุมภายใน
สูง (High)	บริหารความเสี่ยง (เพิ่มมาตรการ/แผนปฏิบัติการ)	มีมาตรการ ดำเนินการเพียงพอ	ควบคุมภายใน
สูงมาก (Very High)	บริหารความเสี่ยง (เพิ่มมาตรการ/แผนปฏิบัติการ)	มีมาตรการ ดำเนินการเพียงพอ	ควบคุมภายใน

ที่มา : มติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง วันที่ 8 กันยายน 2560

ตารางที่ 3 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้



แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) เพื่อเชื่อมโยงให้เห็นถึงความเสี่ยงในระดับองค์กรดังภาพที่ 3.8



ภาพที่ 3.8 โครงร่างการจัดทำแผนที่ความเสี่ยง



Risk Map

ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงในองค์กร				
ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง		ผลกระทบต่อหน่วยงานต่างๆ		การวิเคราะห์
		เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
1	สาเหตุ			
	ของปัจจัยเสี่ยง			
	ส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยง			
2	สาเหตุ			
	ของปัจจัยเสี่ยง			
	ส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยง			

ที่มา : แบบพิมพ์การบริหารความเสี่ยง กฟผ.

ตารางที่ 4 ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงในองค์กร

3.5 การบริหารจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินการป้องกันความเสี่ยงและความเสียหายที่จะเกิดขึ้น ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน

3.5.1 เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ในการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้มีเป้าหมายหลักอยู่ 3 ข้อด้วยกัน คือ

1. ลดโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดของความเสี่ยงนั้น ๆ
2. ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
3. เปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ให้เป็นไปในรูปแบบที่บริษัทฯ ต้องการหรือยอมรับได้

3.5.2 ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง มีดังนี้

1. จัดลำดับความสำคัญความเสี่ยง (ทั้งความเสี่ยงที่ค้นพบใหม่และที่ยังเหลืออยู่) โดยเปรียบเทียบจากค่าระดับความเสี่ยงที่วัดได้
2. พิจารณามาตรการใช้กำจัดความเสี่ยง เพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
3. ศึกษาความเป็นไปได้ของทางเลือกในแต่ละมาตรการ ที่จะใช้กำจัดหรือลดความเสี่ยงโดยใช้การวิเคราะห์ผลได้-ผลเสียของแต่ละมาตรการเพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกมาตรการอย่างเป็นระบบการวิเคราะห์ผลได้-ผลเสีย (Cost-Benefit Analysis) ประกอบด้วย

ผลได้ (Benefit) ได้แก่ การวิเคราะห์หาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมาตรการนั้นไปใช้ลดความเสี่ยงหรือผลประโยชน์ในระยะยาวรวมไปถึงโอกาสดีต่าง ๆ ทางธุรกิจในอนาคต เป็นต้น

ผลเสีย (Cost) ได้แก่ การวิเคราะห์หาต้นทุน เวลา หรือความสะดวกที่มีโอกาสสูญเสียไปกับการกำจัดความเสี่ยงดังกล่าว หรือการสร้างโอกาสให้มีความเสี่ยงใหม่เกิดขึ้นแทน เป็นต้น

4. เลือกมาตรการที่ดีที่สุดจัดการกับความเสี่ยง โดยจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาที่จะใช้ดำเนินงาน ทรัพยากรที่ต้องใช้ และวิธีการติดตามผล รวมถึงการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

3.5.3 ทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้นต้องคุ้มค่ากับการลดระดับผลกระทบของความเสี่ยงทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงสามารถแบ่งได้เป็น 4 แนวทางหลัก คือ กลยุทธ์ 4T's ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. Take – การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)

- ใช้ในกรณีที่หน่วยงานสามารถยอมรับความเสี่ยงที่ระบุไว้ได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- หรือมีความเสี่ยงอยู่แต่จำเป็นต้องดำเนินกิจกรรมภายใต้ภาวะการณ์ที่มีความเสี่ยง เช่นนี้ด้วยข้อจำกัดด้านค่าใช้จ่ายในการกำหนดระบบการควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติม



2. Treat – การจัดการความเสี่ยง (Risk Reduction)
 - ใช้ในกรณีที่หน่วยงานสามารถจัดการกับความเสี่ยงที่ระบุไว้ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ภายใต้มาตรการควบคุมบริหารความเสี่ยงที่หน่วยงานจะต้องกำหนดขึ้นเพิ่มเติมหรือปรับปรุงจากมาตรการที่มีอยู่แล้วให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป
3. Transfer – การโอนความเสี่ยง (Risk Spreading)
 - ใช้ในกรณีที่หน่วยงานพบว่าความเสี่ยงที่ระบุไว้มีค่าระดับความเสี่ยงสูง ไม่ว่าจะเกิดจากค่าโอกาสหรือค่าผลกระทบก็ตาม แต่หน่วยงานมีข้อจำกัดที่จะควบคุมความเสี่ยงที่ระบุไว้ด้วยตนเองหรือดำเนินการได้แต่ไม่คุ้มค่าในเชิงการลงทุน จึงเลือกใช้กลยุทธ์การโอนย้ายความเสี่ยงนั้น ๆ ไปให้หน่วยงานอื่นรับผิดชอบแทนหรือจ้างผู้อื่นดำเนินการแทน เช่น การประกันภัยในรูปแบบต่าง ๆ การจ้างบุคคลภายนอกดำเนินงานที่มีความเสี่ยงสูงแทน การกระจายความเสี่ยงโดยการขยายการลงทุนในธุรกิจอื่น หรือการซื้อขายแลกเปลี่ยน/สินค้า/เงินตราล่วงหน้า ฯลฯ
4. Terminate – การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)
 - ใช้ในกรณีที่หน่วยงานพบว่า ความเสี่ยงที่ระบุไว้มีค่าระดับความเสี่ยงสูงและไม่สามารถจัดการด้วยกลยุทธ์อื่นๆ เพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ ในกรณีนี้หน่วยงานอาจต้องกำหนดทางเลือก คือ
 - ปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์ของงาน
 - ปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานที่สำคัญในกระบวนการทำงาน
 - ล้มเลิกการดำเนินงานหรือเลี่ยงไปทำกิจกรรมอื่นที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้แทน
 - จัดการให้ความเสี่ยงนี้ไปอยู่นอกเงื่อนไขของการทำงาน เป็นต้น



3.6 แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง

ชื่อแผนงาน/โครงการ : แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง บริษัท อุรุราช จำกัด

ลำดับ	งาน/กิจกรรม	ปีงบประมาณ	น้ำหนัก	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา (วัน/เดือน)	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4		
						ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1	ประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยง/หน่วยงาน เจ้าของความเสี่ยง		20	คณะทำงาน	4 ครั้ง	■			■			■			■		
2	ประชุมอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง		20	เลขานุการ อนุกรรมการ	4 ครั้ง			■			■			■			■
3	พัฒนาความรู้ผู้บริหารและพนักงานเกี่ยวกับการ บริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง		20	คณะทำงาน	ตลอดปี	■											
4	รายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่ออนุกรรมการ บริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการบริษัท		20	บอท.	4 ครั้ง			■			■			■			■
5	ปรับปรุง/จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณถัดไป		10	คณะทำงาน	2 เดือน												■
6	เตรียมความพร้อมรับการตรวจประเมินจากบริษัท ทริส		10	แผนก แผนงานฯ	2 เดือน	■											■
	รวม		100			25			20			20			35		

ที่มา : แผนปฏิบัติการประจำปี

ตารางที่ 5 แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง



3.7 การติดตามและรายงานผล

เป็นกระบวนการสุดท้าย เพื่อรายงานความเสี่ยงจากทุกหน่วยงานในองค์กรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง สร้างความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยง ได้นำไปปฏิบัติใช้ทั่วทั้งองค์กร และเพื่อให้ผู้บริหารได้ทำการสอบทานสถานะของความเสี่ยง และแผนการดำเนินงาน และสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ทันเวลา

การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การติดตามการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสอบทานความเสี่ยงและการรายงานผลการดำเนินงาน การขอความเห็นเปลี่ยนแปลงแนวทางการจัดการความเสี่ยงต่อผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่า

- หน่วยงานผู้รับผิดชอบมีการติดตาม ประเมิน วิเคราะห์ และบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
- ระบบและมาตรการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงที่วางไว้เพียงพอเหมาะสม มีประสิทธิภาพ มีการปฏิบัติจริง มีประสิทธิผล สามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งมีการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไป
- มีการตรวจสอบและการสอบทานอื่นๆ เพื่อแนะนำให้ปรับปรุงข้อบกพร่องและแก้ไขให้เหมาะสมทันเวลา
- มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อผู้บริหารตามตารางกรอบความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของ บริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด ที่ระบุไว้ในคู่มือนี้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ



ภาคผนวก

ผนวก ก แบบพิมพ์การบริหารความเสี่ยง



แบบประเมินความเสี่ยง

แบบ บส.1

หน่วยงาน/กอง/แผนก.....วัน/เดือน/ปี.....

ชื่อแผนงาน/โครงการ :
 รองรับยุทธศาสตร์/แนวทางการดำเนินการ/ตัวชี้วัด :
 ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual risk) :
 ความเสี่ยงใหม่ปัจจุบัน (Inherent risk) :
 เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง :
 Risk Appetite (RA) :
 Risk Tolerance (RT) :

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	(I)	(J)
ปัจจัยเสี่ยง	หน่วยงาน เจ้าของ ความเสี่ยง	ระดับความ เสี่ยง (I * L) ก่อนบริหาร	แผน/มาตรการบริหารจัดการ ความเสี่ยงที่มีอยู่แล้ว กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ	ประเมินระดับความเสี่ยง/เป้าหมายการบริหารความ เสี่ยงรายไตรมาส					แผนงาน/มาตรการบริหารจัดการความ เสี่ยงที่ต้องทำเพิ่มเติม กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ
				Q1 ธ.ค.	Q2 มี.ค.	Q3 มิ.ย.	Q4 ก.ย.	เป้าหมาย หลังบริหาร	
<u>ชื่อปัจจัยเสี่ยง</u>			<u>แผน/มาตรการ</u>						<u>แผน/มาตรการ</u>
<u>สาเหตุ</u>									
<u>ผลกระทบ</u>			<u>กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ</u>						<u>กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ</u>
<u>KRI/เป้าหมาย</u>									
<u>ผลการดำเนินงาน</u>									

ที่มา : ปรับปรุงจาก แบบพิมพ์บริหารความเสี่ยงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.)

หมายเหตุ -การประเมินระดับความเสี่ยง ระบุเกณฑ์ประเมิน I (Impact)/ L (Likelihood)/ระดับความเสี่ยง (I*L) ตามคู่มือบริหารความเสี่ยง หรือตามมติคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง/คกก.บอท.



แผน/ผลการบริหารความเสี่ยงบริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด ประจำปีงบประมาณ.....

แบบ บส.2

บริหารความเสี่ยง จำนวน.....ปัจจัยเสี่ยง.....สาเหตุความเสี่ยง ติดตาม จำนวน.....ปัจจัยเสี่ยง

ณ วันที่...เดือน.....พ.ศ. (ไตรมาสที่/.....)

ลำดับ	แหล่งที่มาของความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	ยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่อาจได้รับผลกระทบ	สาเหตุของความเสี่ยง (Root Cause)	KRI (Key Risk Indicator)	ถ่วงน้ำหนัก %	ระดับความเสี่ยง (I*L) ก่อนบริหาร	Risk Appetite (RA)/ Risk Tolerance (RT)	แผน/หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง/มาตรการจัดการความเสี่ยง	ผลดำเนินงาน	ระดับความเสี่ยง (I*L) หลังบริหาร
1	ปัจจัยภายใน	RF1 เนื้อหาแผนวิสาหกิจไม่ครบถ้วนไม่ทันสมัย (แผนวิสาหกิจ ปี 2560-2564)	ยุทธศาสตร์ 1 ทบทวนบทบาท	R1 ขาดข้อมูลการวิเคราะห์ตลาดและอุตสาหกรรมในบริษัทของบริษัททั้งในระยะสั้นและระยะยาว	ข้อมูลการวิเคราะห์ตลาดและอุตสาหกรรมในแผนวิสาหกิจ 2560-64	100	3*3=9 สูง	RA=2*2=4 แผนวิสาหกิจ 2561-65 มีข้อมูลการวิเคราะห์ตลาดและอุตสาหกรรมในบริษัทของ บอท. ครบถ้วน RT=3*2=6 แผนวิสาหกิจ 2561-65 มีข้อมูลเพียงพอในการกำหนดแนวทางการดำเนินการและตัวชี้วัด	S1 แผนวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการตลาดในบริษัทของ บอท. หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง : MK มาตรการ 1.วิเคราะห์อุตสาหกรรมและการตลาดในบริษัทของ บอท. 2.รายงานผลในที่ประชุมผู้บริหาร ไตรมาสละ 1 ครั้ง	ไตรมาสที่ 1 : ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้านอุตสาหกรรมและการตลาดเตรียมส่งมอบให้แผนกแผนงานและงบประมาณ ในการทบทวนและจัดทำแผนวิสาหกิจในเดือนมิถุนายน 2561 ไตรมาสที่ 2 : ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโครงการระเบียบเขตเศรษฐกิจภาคตะวันออก และจัดทำโครงการพัฒนาที่ดินราชพัสดุในความดูแลของ ทร. ไตรมาสที่ 3 : อนุกรรมการบริหารความเสี่ยง มีมติให้ รก.กก.ผจก. ติดตามเร่งรัดให้กองธุรกิจและการตลาดทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้านอุตสาหกรรมและการตลาดส่งให้แผนกแผนงานและงบประมาณ เพื่อบรรจุไว้ในแผนวิสาหกิจ 2561-65 (ประชุมอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 3/2561 วันที่ 20 มิ.ย.2561)	3*3=9 สูง (ข้อมูลไม่เพียงพอที่จะใช้ในการวิเคราะห์ SWOT, แนวทางการดำเนินการ)
2	ปัจจัยภายใน	RF5 ระบบ EVM (ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ)	ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างการแข่งขันแก่ร่งทางการเงิน	R1 ระบบ EVM ไม่ได้ถูกนำมาใช้อย่างเป็นรูปธรรม	MOU61 ตัวชี้วัด 2.2 ร้อยละค่าใช้จ่ายดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน	100	3*3=9 สูง	RA=2*2=4 ผลประเมินตาม MOU ไม่น้อยกว่าค่า 3 (ร้อยละ 15) RT=ไม่มี	SOF1 แผนติดตั้งระบบ EVM หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง : ทุกหน่วยงาน โดย PFD จำนวนค่าตามค่าจำกัดความใน MOU มาตรการ 1.แต่งตั้งคณะทำงาน EVM 2.จัดทำแผนติดตั้งระบบ EVM ให้ครอบคลุมทั้ง บอท. 3.ดำเนินการตามแผน และรายงานในที่ประชุมผู้บริหาร	ไตรมาสที่ 1 : แต่งตั้งคณะทำงาน EVM, จัดทำแผนติดตั้งระบบ EVM ให้ครอบคลุมทั้งองค์กร ไตรมาสที่ 2 : สัดส่วนรายได้ตามตัวชี้วัดในการประเมินรอบ 6 เดือน = ร้อยละ 14.08 ผลการประเมินได้ 4.88 คะแนน (คะแนนเต็ม 5) ไตรมาสที่ 3 : ดำเนินการควบคุมรายจ่าย และประเมินผลเมื่อสิ้นไตรมาส ที่ 4 วันที่ 30 ก.ย.61	3*3=9 สูง (ต้องตรวจสอบควบคุมอย่างต่อเนื่องจนสิ้นปีงบประมาณ)
ปัจจัยเสี่ยงที่ บอท. ยอมรับความเสี่ยง เนื่องจากดำเนินการโดยผู้บริหารสูงสุด หรือมีคณะทำงานดำเนินการเฉพาะ หรือทั้ง 2 กรณี จำนวน.....ปัจจัยเสี่ยง											
1	ปัจจัยภายใน	RF การเบิกจ่ายงบประมาณปี 61	MOU61 ตัวชี้วัด 1.4 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน	R1 การเบิกจ่ายไม่ปฏิบัติตามเป้าหมายร้อยละ 95	-ภาพรวมการเบิกจ่าย -ผลการเบิกจ่ายเทียบตามแผนรายไตรมาส	50	3*3=9 สูง	RA=2*2=4 การเบิกจ่ายเป็นไปตามแผนงาน RT=3*2=6 ภาพรวมการเบิกจ่ายเป็นไปตามเป้าหมายร้อยละ 95	แผนการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปี 61 หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง : ผู้บริหารและหน่วยงานใช้งบลงทุน มาตรการ : เร่งรัดดำเนินการให้เป็นไปตามแผนงาน	ไตรมาสที่ 1 : แผนเบิกจ่าย 0.530 ลบ. เบิกจ่าย 0.477 ลบ. ร้อยละ 90 (ภาพรวมเป้าหมาย 4.640 ลบ. เบิกจ่ายรวม 0.477 ลบ. ร้อยละ 10.28) ไตรมาสที่ 2 : แผนเบิกจ่าย 0.840 ลบ. เบิกจ่าย 0.667 ลบ. ร้อยละ 79.40 (ภาพรวมเป้าหมาย 4.640 ลบ. เบิกจ่ายรวม 1.144 ลบ. ร้อยละ 24.66) ไตรมาสที่ 3 : แผนเบิกจ่าย 0.600 ลบ. เบิกจ่าย 0.060 ลบ. ร้อยละ 10.17 (ภาพรวมเป้าหมาย 4.640 ลบ. เบิกจ่ายรวม 1.205 ลบ. ร้อยละ 25.97) -อนุกรรมการบริหารความเสี่ยง มอบหมาย รก.กก.ผจก. ติดตามเร่งรัดให้การเบิกจ่ายงบประมาณประจำปี 61 ให้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ (ประชุมอนุกรรมการฯ ครั้งที่ 3/2561 วันที่ 20 มิ.ย.61)	3*3=9 สูง การดำเนินการ ไม่เป็นไปตามแผน <u>บอท.ยอมรับความเสี่ยง</u>

ถึงข้อ.....

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....



ผนวก ข
ประวัติการปรับปรุงคู่มือบริหารความเสี่ยง



รายการปรับปรุง ปีงบประมาณ 2562

ลำดับ	หน้า	เดิม	ใหม่	รายการปรับปรุง
1	5	/		การควบคุมภายใน
			/	1.7 การควบคุมภายใน
เหตุผล				เพิ่มหมายเลข 1.7
2	10	/		3.7 การรายงาน การติดตามผล และการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย - การจัดทำ Risk Profile และการจัดลำดับความเสี่ยง - การจัดทำแผนผังเมทริกซ์แสดงระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)
	8		/	3.7 การรายงาน การติดตามผล และการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย การจัดทำแผนผังเมทริกซ์แสดงระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)
เหตุผล				ปรับปรุงข้อความให้สอดคล้องกับแบบพิมพ์ที่ปรับปรุงใหม่
3	11	/		
	10		/	
เหตุผล				ตัดคณะผู้บริหารบริษัทออกจากโครงสร้าง เนื่องจากคณะผู้บริหารและคณะทำงานบริหารความเสี่ยงเป็นทีมเดียวกัน/มติคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 1/2561 วันที่ 8 ธันวาคม 2560
4	14	/		2.3 นโยบายการบริหารความเสี่ยง
	13		/	ปรับปรุงเป็นประกาศของ บอท.
เหตุผล				มติคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 4/2561 วันที่ 4 กันยายน 2561
5	14-16	/		วัตถุประสงค์, 2.4 การจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีความเชื่อมโยงกับ แผนวิสาหกิจฯ และ 2.5 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยง
			/	ตัดออก
เหตุผล				ตัดออกเพื่อให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ
6	18	/		3.2 การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของงาน
	15		/	ปรับปรุงข้อความให้ถูกต้อง เช่น เปลี่ยนคำว่า ภารกิจ เป็น พันธกิจ เป็นต้น
เหตุผล				ปรับปรุงเนื้อหาให้ถูกต้องตามแผนวิสาหกิจของ บอท.
7	19-20	/		แผนปฏิบัติการ (Business Plan)
	16-17		/	แผนธุรกิจ (Business Plan)
เหตุผล				ปรับปรุงข้อความให้ถูกต้องตามรากศัพท์
8	23-25	/		3.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยง ขั้นตอนการประเมิน
	20-21		/	ปรับปรุงให้สอดคล้องกับหลักสากล
เหตุผล				หลักเกณฑ์เดิมใช้มาเป็นเวลานานไม่สอดคล้องกับเหตุการณ์ ปรับปรุงใช้เกณฑ์สากลตาม ดลท.
9	26	/		บส.1 Risk Profile
			/	ตัดออก
เหตุผล				ปรับปรุงแบบพิมพ์การบริหารความเสี่ยง
10	29	/		Risk Map
	24		/	ปรับปรุง
เหตุผล				ปรับปรุงตามรูปแบบและข้อเสนอแนะจาก กฟผ. ตาม MOU ความร่วมมือในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง



รายการปรับปรุง ปีงบประมาณ 2562 (ต่อ)


ลำดับ	หน้า	เดิม	ใหม่	รายการปรับปรุง
11	31	/		ตารางที่ 10 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ฯ
	25		/	ปรับปรุงเป็น ตารางที่ 3 ตารางแสดงความสัมพันธ์ฯ
เหตุผล				ปรับปรุงตามรูปแบบและข้อเสนอแนะจาก กฟผ. ตาม MOU ความร่วมมือในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง
12	35-36	/		แบบพิมพ์ใช้งานการบริหารความเสี่ยง
	30-32		/	ภาคผนวก ก แบบพิมพ์การบริหารความเสี่ยง
เหตุผล				ปรับปรุงตามรูปแบบและข้อเสนอแนะจาก กฟผ. ตาม MOU ความร่วมมือในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง
13	37	/		3.6 แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง
	28		/	ปรับปรุง
เหตุผล				ปรับปรุงตาม แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2562/มติคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 2/2561 วันที่ 22 มกราคม 2561

รายการปรับปรุง ปีงบประมาณ 2561

ลำดับ	หน้า	เดิม	ใหม่	รายการปรับปรุง																				
1	16	/		ข้อความ “เพื่อใช้กำหนดทิศทางในการบริหารความเสี่ยงและสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรมีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน สำหรับปีงบประมาณ 2560”																				
			/	ข้อความ “เพื่อใช้กำหนดทิศทางในการบริหารความเสี่ยงและสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรมีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน สำหรับปีงบประมาณ 2561”																				
เหตุผล				ปรับปรุงตามปีงบประมาณ																				
2	28	/		ไม่มี																				
			/	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) บอท. กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ดังตาราง																				
				<table border="1"> <thead> <tr> <th>ระดับความเสี่ยง</th> <th>การดำเนินการ</th> <th>ระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้</th> <th>ผู้ตรวจติดตาม</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ต่ำ (Low)</td> <td>ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้</td> <td></td> <td>ควบคุมภายใน</td> </tr> <tr> <td>ปานกลาง (Medium)</td> <td>ระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้</td> <td></td> <td>ควบคุมภายใน</td> </tr> <tr> <td>สูง (High)</td> <td>บริหารความเสี่ยง (เพิ่มมาตรการ/แผนปฏิบัติการ)</td> <td>มีมาตรการ</td> <td>ควบคุมภายใน</td> </tr> <tr> <td>สูงมาก (Very High)</td> <td>บริหารความเสี่ยง (เพิ่มมาตรการ/แผนปฏิบัติการ)</td> <td>มีมาตรการ</td> <td>ควบคุมภายใน</td> </tr> </tbody> </table>	ระดับความเสี่ยง	การดำเนินการ	ระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้	ผู้ตรวจติดตาม	ต่ำ (Low)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้		ควบคุมภายใน	ปานกลาง (Medium)	ระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้		ควบคุมภายใน	สูง (High)	บริหารความเสี่ยง (เพิ่มมาตรการ/แผนปฏิบัติการ)	มีมาตรการ	ควบคุมภายใน	สูงมาก (Very High)	บริหารความเสี่ยง (เพิ่มมาตรการ/แผนปฏิบัติการ)	มีมาตรการ	ควบคุมภายใน
ระดับความเสี่ยง	การดำเนินการ	ระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้	ผู้ตรวจติดตาม																					
ต่ำ (Low)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้		ควบคุมภายใน																					
ปานกลาง (Medium)	ระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้		ควบคุมภายใน																					
สูง (High)	บริหารความเสี่ยง (เพิ่มมาตรการ/แผนปฏิบัติการ)	มีมาตรการ	ควบคุมภายใน																					
สูงมาก (Very High)	บริหารความเสี่ยง (เพิ่มมาตรการ/แผนปฏิบัติการ)	มีมาตรการ	ควบคุมภายใน																					
เหตุผล				กำหนด Risk Tolerance ของระดับความเสี่ยง สูง และสูงมาก																				
3	30	/		แผนที่ความเสี่ยงของบริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด ปีงบประมาณ 2559 (ปรับปรุง มิถุนายน 2559)																				
			30-31	แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ของ บอท. ปีงบประมาณ 2561																				
เหตุผล				ปรับปรุงแผนที่ความเสี่ยงให้เป็นปัจจุบัน																				
4	31	/		ไม่มี																				
			/	การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กรกับและความสัมพันธ์ของสาเหตุ																				
เหตุผล				เพิ่มเติมตามแผนที่ความเสี่ยง																				
5	36	/		แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง																				
			37	แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง																				
เหตุผล				ปรับปรุงตามมติที่ประชุมอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง วันที่ 9 กันยายน 2560																				



รายการปรับปรุง ปีงบประมาณ 2560

ลำดับ	หน้า	เดิม	ใหม่	รายการปรับปรุง
1	5	/		ภาพที่ 1.2 แผนการบริหารความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
			/	ภาพที่ 1.2 ความสำคัญของการใช้การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงาน
เหตุผล				อธิบายความหมายของภาพได้ชัดเจนสอดคล้องกับคำอธิบายข้อ 1.6 การบริหารความเสี่ยง
2	5-6	/		หัวข้อ แนวคิดการควบคุมภายใน, มาตรฐานการควบคุมภายในที่ดี
	5-8		/	หัวข้อ การควบคุมภายใน, ความหมายและวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน, การพัฒนาการควบคุมภายใน, กลไกภายนอก-องค์กรที่กำกับดูแล, กลไกภายในหน่วยงาน, วิธีการควบคุมและเครื่องมือที่ใช้
เหตุผล				ปรับปรุงตาม แนวทาง : การจัดระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน ฉบับปรับปรุงใช้ทดแทนฉบับ 2554 ของ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน
3	8	/		โครงสร้างของหน่วยงานภายในองค์กร : กำหนดอักษรย่อหน่วยงานสำหรับใช้ในการบริหารความเสี่ยง <u>ไม่</u> ครบถ้วน
	10		/	กำหนดอักษรย่อหน่วยงานสำหรับใช้ในการบริหารความเสี่ยง <u>ครบถ้วน</u>
เหตุผล				เพิ่มความสมบูรณ์ของรายละเอียด และสะดวกในการใช้งาน
4	9	/		โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ บอท. : ไม่ระบุความสัมพันธ์ระหว่าง “คณะผู้บริหารบริษัทฯ และ คณะทำงานบริหารความเสี่ยง”
	11		/	ระบุความสัมพันธ์เป็น “ที่ปรึกษา”
เหตุผล				เพื่อให้เกิดความชัดเจนในบทบาทและหน้าที่
5	13	/		ในการนำการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติเพื่อให้เห็นผลอย่างสมบูรณ์เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน และเป็นแนวทางเดียวกันทั้งองค์กรนั้น บริษัทฯ จึงนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) จากแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการประจำปี การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) ที่บริษัทฯ มีอยู่มาใช้ในการวางแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตามแผนวิสาหกิจ ซึ่งมารายละเอียดดังนี้ (1) วิสัยทัศน์ (Vision) (2) พันธกิจ (Mission) (3) วัตถุประสงค์ (Objective) (4) นโยบาย (Policy) (5) แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Direction) (6) เป้าหมายการดำเนินงานในทั้งเวลา 5 ปี (7) แผนปฏิบัติการประจำปี
	15		/	ในการนำการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติเพื่อให้เห็นผลอย่างสมบูรณ์เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน และเป็นแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร บริษัทฯ นำกลยุทธ์หลัก เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานประจำปีจากแผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการประจำปี การควบคุมภายใน การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) ตัวชี้วัดในบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจ ปัจจัยเสี่ยงจากแผนบริหารความเสี่ยงที่กำลังดำเนินการบริหารความเสี่ยง มาใช้ในการกำหนดปัจจัยเสี่ยงและบริหารความเสี่ยง เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ ขององค์กร
เหตุผล				เพื่อให้แหล่งที่มาของการบริหารความเสี่ยงมีความครบถ้วนถูกต้อง
6	14	/		แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ตามแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2558-2561 (ฉบับปรับปรุง)
	16		/	แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ตามแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2559-2563 ฉบับปรับปรุงมกราคม 2559
เหตุผล				ปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน
7	19	/		ระดับองค์กร - ทำการบริหารความเสี่ยงตามแผนวิสาหกิจ
	19		/	ระดับองค์กร - ทำการบริหารความเสี่ยงตามแผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการประจำปี และตัวชี้วัดการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจของ บอท.
เหตุผล				ปรับปรุงตามมติอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ในการประชุม ครั้งที่ 2/2559 วันที่ 20 กันยายน 2559 เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรมีขอบเขตครอบคลุมการดำเนินงานทั้งหมดของ บอท.
8		/		ไม่มี
	30		/	โครงสร้างแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ตามคำจำกัดความการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ข้อ 2.2.1 หน้า 12 
เหตุผล				เพื่อให้แผนที่ความเสี่ยงสามารถแสดงความเสี่ยงทั้งหมดขององค์กรได้อย่างชัดเจน
รายการปรับปรุง				
9		/		ไม่มี
	34		/	แบบพิมพ์ทดลองใช้งานแทนแบบ บส.2
เหตุผล				เพื่อปรับปรุงแบบ บส.2 ให้แสดงข้อมูลการบริหารความเสี่ยงและผลการบริหารความเสี่ยงได้ในแผ่นเดียว
10		/		ไม่มี
	35		/	3.6 แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง
เหตุผล				เป็นแผนดำเนินการกิจกรรมบริหารความเสี่ยงระยะเวลา 12 เดือนของคณะทำงานบริหารความเสี่ยง



รายการปรับปรุง ปีงบประมาณ 2560 (ต่อ)

ลำดับ	หน้า	เดิม	ใหม่	รายการปรับปรุง
11		/		ไม่มี
	37-38		/	รายการปรับปรุง ปีงบประมาณ 2560
เหตุผล				บันทึกประวัติการปรับปรุงคู่มือบริหารความเสี่ยง
12		/		ไม่มี
	39		/	บรรณานุกรม
เหตุผล				อ้างอิงหลักฐานทางวิชาการในการจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง



บรรณานุกรม

1. การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย คู่มือการบริหารความเสี่ยง ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 10 เดือนมิถุนายน 2561
2. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง บอท. มติที่ประชุมครั้งที่ 1/2559 เมื่อวันที่ 27 มิถุนายน 2559
3. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง บอท. มติที่ประชุมครั้งที่ 2/2559 เมื่อวันที่ 20 กันยายน 2559
4. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง บอท. มติที่ประชุมครั้งที่ 1/2561 เมื่อวันที่ 8 ธันวาคม 2560
5. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง บอท. มติที่ประชุมครั้งที่ 2/2561 เมื่อวันที่ 22 มกราคม 2561
6. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร (ERM Framework) ฉบับเผยแพร่ทางเว็บไซต์ 2014
7. บริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด คู่มือบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2561
8. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง. (2555). คู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์/แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปี 2555
9. สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน. (ฉบับปรับปรุงใช้ทดแทนฉบับ 2554). แนวทาง : การจัดระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน