



คู่มือบริหารความเสี่ยง
บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด
(ปรับปรุงปี 2554)



สารกรรมการผู้จัดการ บริษัท อุกรุงเทพ จำกัด

บริษัท อุกรุงเทพ จำกัด เป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจด้านอู่เรือ ในการดำเนินการนั้นมีกิจกรรมที่ต้องให้ความระมัดระวังและต้องเอาใจใส่ในทุกขั้นตอน และในฐานะที่เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีวิสัยทัศน์ “เป็นศูนย์กลางจัดหาและบริหารจัดการยุทธภัณฑ์ เพื่อสนับสนุนกองทัพไทย และเป็นหนึ่งในผู้นำอุตสาหกรรมอู่เรือในภูมิภาค” ดังนั้นเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้นั้น ต้องมีความมั่นใจได้ว่าไม่มีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดมาทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ในการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ นับเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง บริษัทฯ จึงได้นำแนวคิดของ COSO-ERM มาใช้ เพื่อให้เป็นการบริหารงานแบบบูรณาการ โดยมุ่งมั่นสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงของ บริษัท อุกรุงเทพ จำกัด จะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ในฐานะของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง จะให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงอย่างจริงจัง และจะต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงาน และผู้เกี่ยวข้อง ทุกท่านในการนำการบริหารความเสี่ยงไปเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานและการดำเนินงานประจำเพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่จะนำไปสู่เป้าหมาย และวัตถุประสงค์อย่างยั่งยืนต่อไป

พลเรือตรี

(ทวีศักดิ์ ศีรอด)

กรรมการผู้จัดการ

คำนำ

การบริหารความเสี่ยง มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานของทุกหน่วยงาน คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด ได้เล็งเห็นถึงความจำเป็นดังกล่าวและมีความประสงค์ที่จะดำเนินการ ให้การบริหารความเสี่ยงของบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด มีระบบงานที่เป็นมาตรฐาน และใช้ดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ทำให้เกิดความมั่นใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่าการดำเนินธุรกิจและการดำเนินงานของส่วนงานต่าง ๆ ในสังกัดเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด ที่กำหนดไว้ และมีระบบบริหารจัดการกับความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กรให้อยู่ในระดับที่จะไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรหรือมีผลกระทบน้อยที่สุด คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด ขึ้น สำหรับใช้เป็นเอกสารแนะนำวิธีการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่การกำหนดความหมาย กรอบ ขอบเขต กฎเกณฑ์ วิธีการระบุ การประเมินปัจจัยเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมของทุกส่วนงานในบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด ได้ทำการปรับปรุงคู่มือฉบับนี้ให้มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการและได้แยกส่วนการรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงออกจากคู่มือ เพื่อให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับสภาพการณ์แปรผันต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยให้ทุกส่วนงานสามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงของกระทรวงการคลัง และมาตรฐานการควบคุมภายในตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ตลอดจนเพื่อเป็นการปลูกฝังนิสัยการบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติงานให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานปกติและเป็นวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด สืบเนื่องต่อไป

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
บริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด

สารบัญ

หน้า

สารกรรมการผู้จัดการ บริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด

คำนำ

บทที่ 1 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง	1
ความสำคัญของความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	1
1.1 ความเสี่ยง (Risk).....	1
1.2 ประเภทของความเสี่ยง.....	2
1.3 สาเหตุของการเกิดความเสี่ยง.....	2
1.4 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management).....	3
1.5 องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง.....	3
1.6 ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง.....	5
1.7 แนวคิดการควบคุมภายใน.....	6
1.8 มาตรฐานการควบคุมภายในที่ดี.....	6
บทที่ 2 ระบบบริหารความเสี่ยงของ บริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด	8
2.1 โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร.....	8
2.2 การบริหารความเสี่ยงแบ่งแยกตามลักษณะของงาน.....	12
2.3 นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตการดำเนินงาน ระยะเวลา และกิจกรรมในการดำเนิน การบริหารความเสี่ยง.....	14
2.4 การจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีความเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจของบริษัทฯ.....	16
2.5 แผนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ ปีงบประมาณ 2553-2554.....	20
บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ บริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด	22
3.1 การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของงาน.....	23
3.2 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification).....	26
3.3 การวิเคราะห์และประเมินผล.....	28
3.4 การบริหารจัดการความเสี่ยง.....	34
3.5 การติดตามและรายงานผล.....	37

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก 1 คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง.....	39
ภาคผนวก 2 คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน.....	40
ภาคผนวก 3 รายชื่อทีมบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานภายใน บริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด.....	42
ภาคผนวก 4 แบบฟอร์มในการบริหารความเสี่ยง	
4.1 แผนการปรับปรุงการควบคุมเพื่อลดระดับความเสี่ยงและการติดตาม.....	43
4.2 แบบฟอร์มการวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร.....	44
4.3 ใบสรุปทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการกับความเสี่ยง	45
4.4 รายละเอียดแผนการบริหารความเสี่ยง.....	46

บทที่ 1

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

ความสำคัญของความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1.1 ความเสี่ยง (Risk)

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

โดยทั่วไปการดำเนินงานใด ๆ ย่อมมีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้เสมอ ทั้งจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ความเสี่ยงดังกล่าวอาจ อยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะนำบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด ไปสู่เป้าหมาย เช่น การวางกลยุทธ์และแผนงาน การตัดสินใจของผู้บริหาร การบริหารงบประมาณ การบริหารการเงิน การให้บริการซ่อมสร้างเรือ และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง การปฏิบัติงานภายในที่ทำการ การคัดเลือกผู้รับบริการ การจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น

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

1. ลักษณะความเสี่ยงที่เป็นอันตราย (Hazard)

- การเกิดอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน
- การปฏิบัติงานที่ล่าช้ากว่าข้อกำหนดของระบบงาน/เป้าหมาย
- การปฏิบัติงานผิดพลาด

2. ลักษณะความเสี่ยงที่เป็นความไม่แน่นอน (Uncertainly)

- ความเสียหายต่อการดำเนินงานที่ทำให้ต้นทุนดำเนินงานสูงกว่างบประมาณที่กำหนด
- ความเสียหายจากการลงทุน หรือส่วนต่างของมูลค่าหรือเงินที่ได้รับที่ไม่เป็นไปตามจำนวนที่คาดหวังไว้ว่าจะได้รับจากการลงทุนหรือการดำเนินธุรกรรมด้านการเงิน เป็นต้น

3. ลักษณะความเสี่ยงที่ทำให้เสียโอกาส (Opportunity)

- การขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ แรงงาน เทคโนโลยีที่จำเป็นต่อระบบงานหลักขององค์กร
- ความเสียหายต่อการดำเนินงานที่ไม่สามารถคำนวณมูลค่าเป็นตัวเงินได้ เช่น ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ ความสูญเสียเปล่า ค่าเสียโอกาสทางธุรกิจ เป็นต้น

1.2 ประเภทของความเสี่ยง

ความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อมูลค่าขององค์กรในระดับสูง และส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมาก อาจทำให้ ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เช่น ความเสี่ยงในการบริหารจัดการที่ไม่สามารถเชื่อมโยงนโยบายกลยุทธ์ และทิศทางการดำเนินงาน เป็นต้น

2. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่ทำให้การบริหารจัดการทางการเงินไม่มีประสิทธิภาพ เช่น การขาดสภาพคล่อง การมีลูกหนี้เกินกำหนดชำระจำนวนมาก การมีระยะเวลาเก็บหนี้ยาวนาน เป็นต้น การบริหารความเสี่ยงอย่างถูกต้อง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพทำให้สามารถหลีกเลี่ยงความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ เช่น ข้อกำหนดการจัดระดับและวิเคราะห์ฐานะการเงินของลูกค้า วิธีปฏิบัติ ในการชำระหนี้ การกำกับดูแลติดตามผล การดำเนินงาน การทบทวน ฐานะการเงินลูกค้า 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 การปฏิบัติตามระเบียบพัสดุของสำนักนายรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 ทำให้เกิดความเสียหายในการปฏิบัติงาน ไม่มีความคล่องตัว ค่าใช้จ่ายไม่ทันต่อความต้องการ

1.3 สาเหตุของการเกิดความเสี่ยง

สาเหตุของการเกิดความเสี่ยงอาจเกิดจากปัจจัยหลัก 2 ปัจจัย คือ

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

2. ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยที่เกิดจากภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมไม่ได้ แต่ต้องติดตามศึกษาเพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อเปลี่ยนวิกฤตเป็น โอกาส หรือเพื่อลดความเสียหายที่จะเกิดขึ้น เช่น ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือสภาพการแข่งขัน สถานะแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจ 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

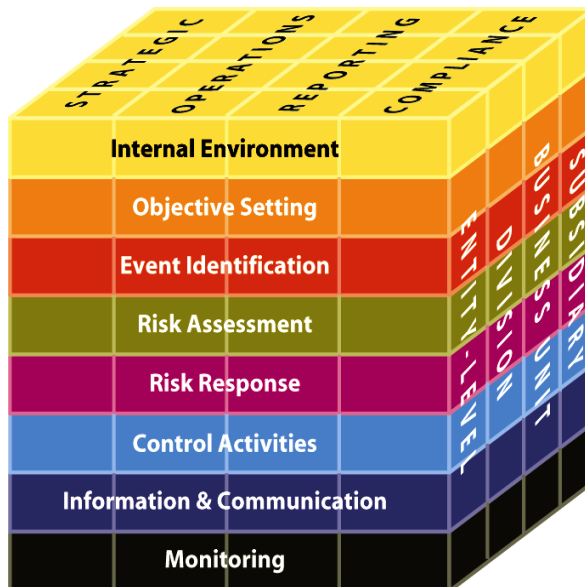
- วัฒนธรรมองค์กร (Culture) - โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Structure)
- กระบวนการ (Process) - บั๊จจายพื้นฐาน (Infrastructure)

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

1.5 องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO สามารถแบ่งออกได้เป็น 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร
2. การกำหนดวัตถุประสงค์
3. การบ่งชี้เหตุการณ์
4. การประเมินความเสี่ยง
5. การตอบสนองความเสี่ยง
6. กิจกรรมเพื่อการควบคุม
7. สารสนเทศและการสื่อสาร
8. การติดตามและประเมินผล



1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงองค์กร เนื่องจากเป็นตัวกำหนดโครงสร้างและวินัยในการทำงาน สภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีผลต่อวิธีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายการดำเนินงาน ธุรกิจ วิธีการจัดโครงสร้างของกิจกรรมทางธุรกิจ รวมทั้งวิธีการระบุ ประเมินและจัดการกับความเสี่ยง

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ ก่อนที่จะทำการระบุเหตุการณ์ ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนั้น โดยวัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องกับการยอมรับในความเสี่ยง (Risk Appetite)

3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

เป็นการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร ปัจจัยภายนอก เช่น สภาวะเศรษฐกิจ การเมือง การเปลี่ยนแปลง ทางเทคโนโลยี 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 ได้ถูกนำไป ปฏิบัติอย่างถูกต้อง องค์กรต้องกำหนดกิจกรรมควบคุมนั้นอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร ทุก ระดับชั้น และทุกงาน (All Functions)

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

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

8. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

มีการติดตามประเมินการบริหารความเสี่ยงแบบครบวงจร และมี การปรับแก้ตามความเหมาะสม ซึ่งการประเมินอาจทำได้โดย

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

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ ก่อนที่จะทำการระบุเหตุการณ์ ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนั้น โดยวัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องกับการยอมรับในความเสี่ยง (Risk Appetite)

3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

เป็นการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร ปัจจัยภายนอก เช่น สภาวะเศรษฐกิจ การเมือง การเปลี่ยนแปลง ทางเทคโนโลยี 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 ได้ถูกนำไป ปฏิบัติอย่างถูกต้อง องค์กรต้องกำหนดกิจกรรมควบคุมนั้นอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร ทุก ระดับชั้น และทุกงาน (All Functions)

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

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

8. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

มีการติดตามประเมินการบริหารความเสี่ยงแบบครบวงจร และมี การปรับแก้ตามความเหมาะสม ซึ่งการประเมินอาจทำได้โดย

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

1.6 ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง

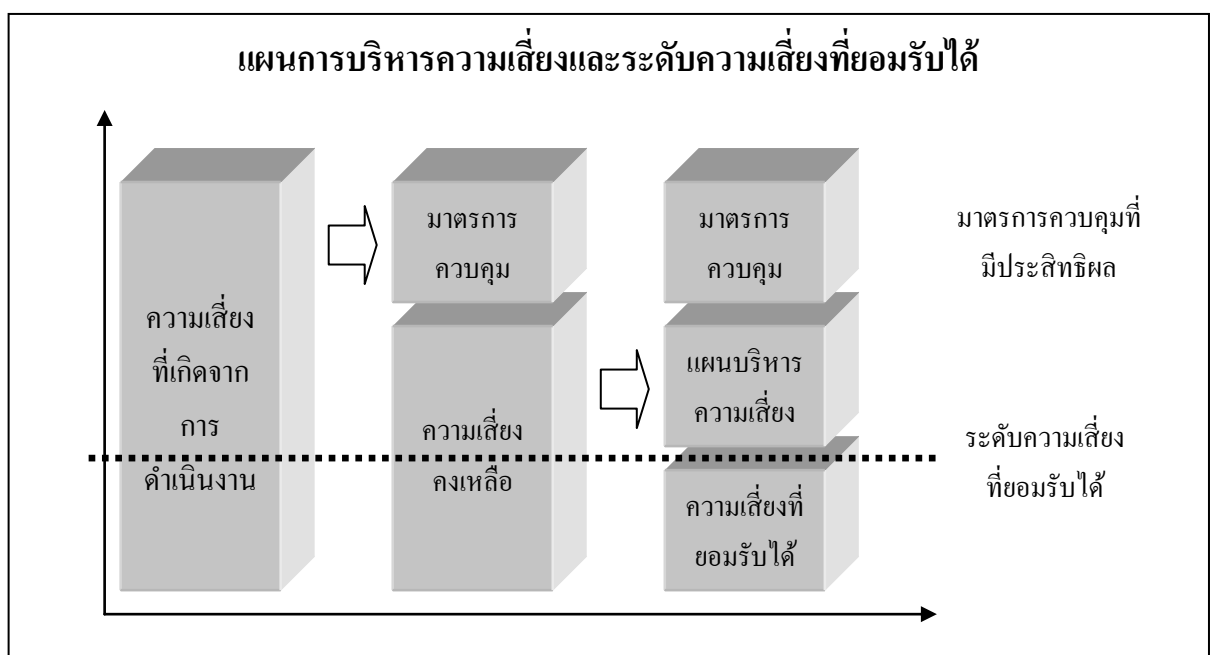
การดำเนินธุรกิจของบริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด นั้น มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อสร้างคุณค่าสูงสุดให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด ซึ่งประกอบด้วย รัฐบาล ผู้ลงทุน คู่ค้า ผู้จัดหาสินค้า พนักงาน และประชาชนคนไทยซึ่งเป็นผู้ใช้บริการหรือลูกค้าทุกคน

ในปัจจุบันบริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด ต้องดำเนินธุรกิจภายใต้สภาวะของตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูง ทั้งจากระบบเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า ตามกระแสธุรกิจและสังคม การเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ ทางการค้าต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การเข้าสู่ตลาดของคู่แข่งรายใหม่

การดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างคุณค่าดังกล่าวนี้ อาจมีผลกระทบจากความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจที่เกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกหน่วยงาน และส่งผลกระทบต่อคุณค่าที่ควรจะมีแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นต้องลดลงหรือหมดไป ดังนั้น การจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงภายในบริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะช่วยลดโอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยงที่สำคัญให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรหรือมีผลกระทบน้อยที่สุด

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

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าองค์กรได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ภายในเกณฑ์ที่ยอมรับได้



1.7 แนวคิดการควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการที่ผู้กำกับดูแล ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรได้กำหนด และจัดให้มีขึ้นไว้ในขั้นตอนการดำเนินงานปกติ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

การบริหารงานของภาครัฐนั้น ผู้บริหารภาครัฐทั้งหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจมีภาระผูกพันที่จะต้องบริหารงานและบริหารเงินงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรให้เป็นไปตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

ในการบริหารงานดังกล่าว ผู้กำกับดูแลและผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เทคนิคการควบคุมภายใน เพื่อช่วยให้การดำเนินงานรวมถึงการใช้ทรัพยากรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร ซึ่งผู้บริหารในทุกระดับ และบุคลากรทุกคนในองค์กรย่อมต้องมิพบทาบและความรับผิดชอบต่อการควบคุมภายในในระดับที่แตกต่างกัน ทั้งในระดับของผู้จัดให้มีระบบการควบคุมภายในและระดับของผู้ปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน

1.8 มาตรฐานการควบคุมภายในที่ดี

สำหรับแนวทางการควบคุมภายในที่ดีนั้น คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินได้กำหนดมาตรฐานการควบคุมภายในไว้ 5 องค์ประกอบที่มีความเชื่อมโยงและเกื้อกูลกัน ดังนี้



องค์ประกอบที่ 1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)

องค์ประกอบที่ 2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

องค์ประกอบที่ 4 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

องค์ประกอบที่ 5 การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการของมาตรฐานการควบคุมภายในที่ดีดังกล่าวข้างต้นนั้น มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน โดยมีองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นรากฐานที่จะทำให้องค์ประกอบอื่น ๆ ดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง และนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน คือ

- เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน
- สร้างความเชื่อถือของรายงานทางการเงิน
- ทำให้มีการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ

และเนื่องจากองค์ประกอบทั้ง 5 ประการนั้น ส่วนใหญ่เป็นสิ่งที่ทุกหน่วยงานรู้จักและนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานอยู่แล้ว ยกเว้น องค์ประกอบด้านการประเมินความเสี่ยง ที่แม้จะเป็นสิ่งที่หน่วยงานต่าง ๆ มีการพิจารณาและกล่าว อ้างถึงในลักษณะอื่น เช่น เป็นความผิดพลาด เป็นการเสียโอกาส หรือการทุจริต แต่ทุกหน่วยงานก็ยังไม่มีการพิจารณาประเมินค่าระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่มีอยู่ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันได้ ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาในการพิจารณาเลือกสรรปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบความรุนแรงหรือมีโอกาสเกิดบ่อยมาบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ก่อน

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

บทที่ 2

ระบบบริหารความเสี่ยงของ บริษัท อุกรุงเทพ จำกัด

ระบบบริหารความเสี่ยง จะทำให้เราทราบปัญหาล่วงหน้า และเตรียมวิธีป้องกันแก้ไขได้ ช่วยลดโอกาสสูญเสียและเพิ่มโอกาสความสำเร็จ ส่งผลให้องค์กรดำรงอยู่อย่างยั่งยืน และเติบโตอย่างต่อเนื่อง

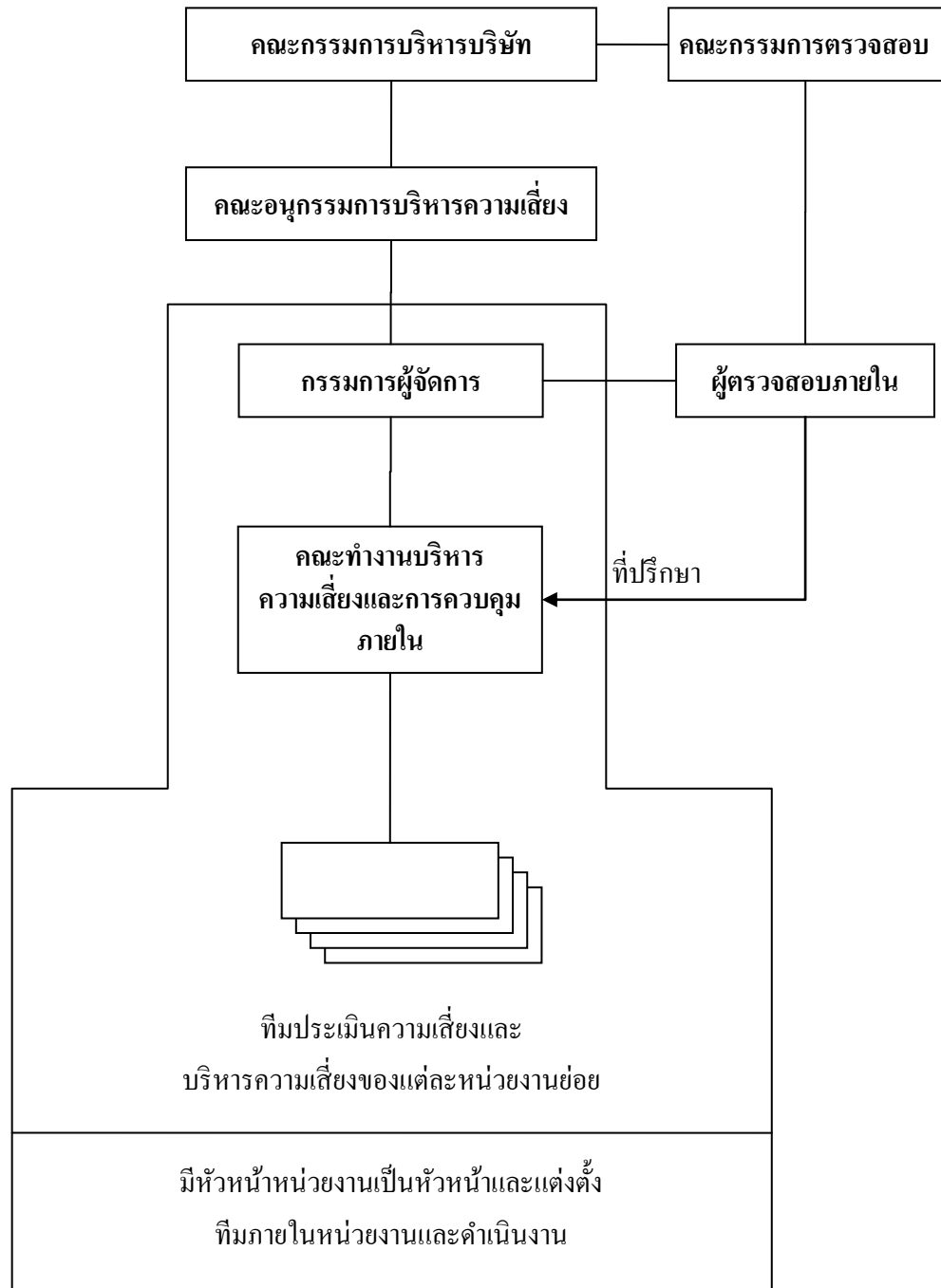
ระบบบริหารความเสี่ยง (Risk Management System) หมายถึง กระบวนการที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ซึ่งระบบบริหารความเสี่ยงประกอบไปด้วยส่วนต่าง ๆ ดังนี้

1. โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
2. นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตการค้า เนื้องาน 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
 - การจัดทำ Risk Profile และการจัดลำดับความเสี่ยง
 - การจัดทำแผนผังเมทริกซ์แสดงระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)
 - การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)
 - การรายงานการติดตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง

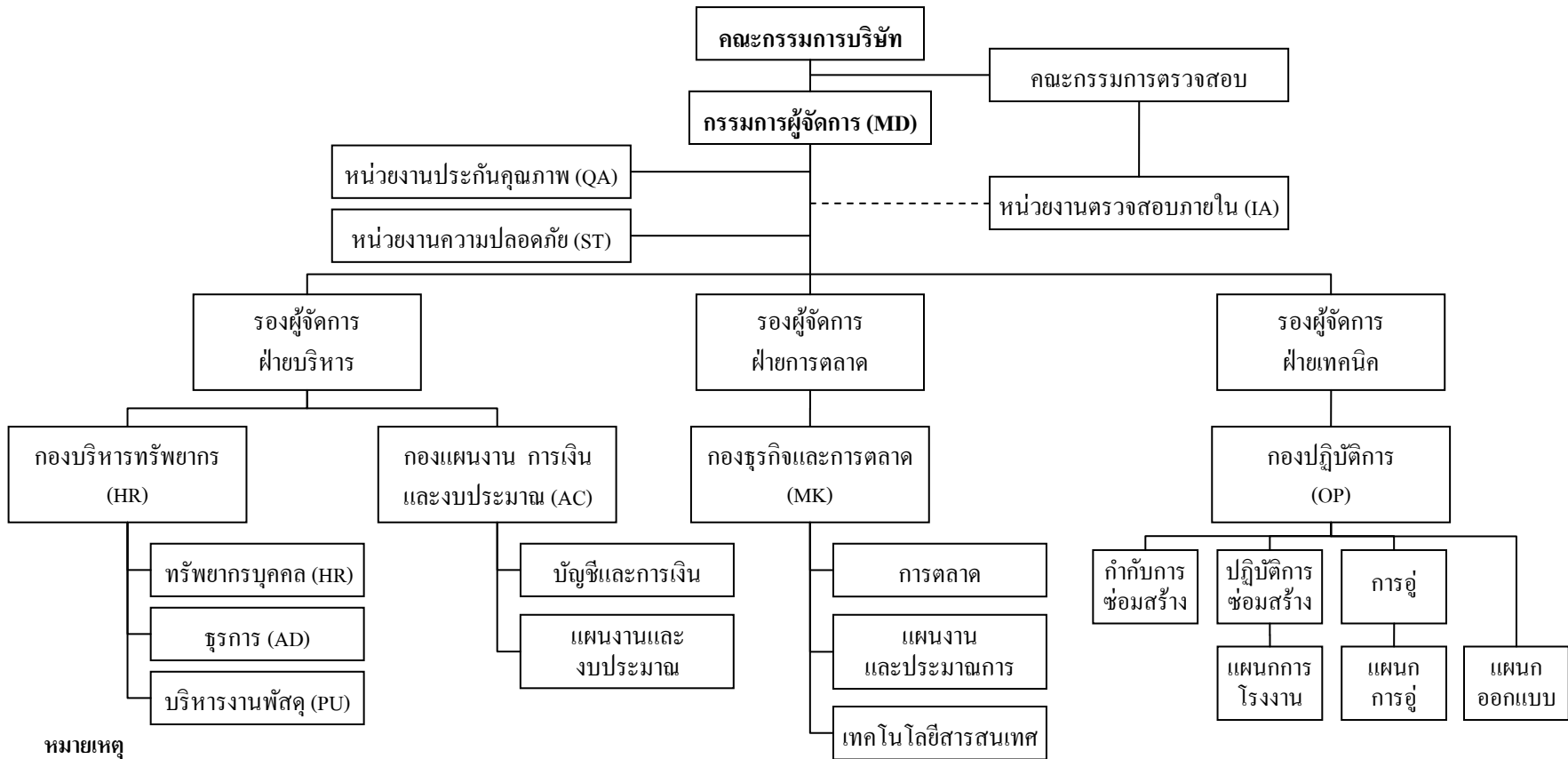
2.1 โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยง จะทำการระบุถึงหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง ระบบการติดตามงาน การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ซึ่งบริษัท อุกรุงเทพ จำกัด มีผังโครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงแสดงดังรูป

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ บริษัท อุรุราช จำกัด



โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานภายในองค์กร



หมายเหตุ

รหัสความเสี่ยง (RISK ID)

อักษร 2 ตัวแรก = กองต่าง ๆ

ตัวเลขตัวที่ 1 = หน่วยงานย่อยในกอง

ตัวเลขตัวที่ 2-3 = ลำดับความเสี่ยง

(HR101 = ฝ่ายทรัพยากรฯ ความเสี่ยงลำดับที่ 1, QC001 = หน่วยประกันคุณภาพ ความเสี่ยงลำดับที่ 1)

หน่วยงานผู้รับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ในระบบการบริหารความเสี่ยง

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. นาวาตรี เจริญพร	เจริญธรรม	ประธานกรรมการ
2. นาวาตรี ชัยรัช	อามะเทศา	กรรมการ
3. นาวาตรี สืบตระกูล	พุ่มเสนาะ	กรรมการ
4. นางวนิดา	นาจำนง	กรรมการ
5. เรือเอก อนิรุช	โชติรัตน์	กรรมการ
6. พันจ่าเอก เกษม	ปิ่นน้ำเงิน	กรรมการ
7. นางสาวจิตาภรณ์	คลังธรรมเนียม	กรรมการ
8. นายสุรพงษ์	รัตนกุลักษณ์	กรรมการ
9. นางสาวชุติมา	ยิ่งยงวรชาติ	กรรมการและเลขานุการ
10. นายสมิทธิ	กาญจน โภคิน	ที่ปรึกษา

2.1.1 คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. พิจารณา /วางกรอบ /แนวทางการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมของแต่ละหน่วยงานที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติความเสี่ยงขององค์กร และนำเสนอต่อคณะอนุกรรมการ
2. จัดทำ/ทบทวนคู่มือบริหารความเสี่ยง แผนบริหารความเสี่ยง และวางระบบควบคุมภายในขององค์กร เสนอคณะอนุ กรรมการบริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด ให้ความเห็นชอบ เป็นประจำทุกปี และจัดให้มีการวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้น หรืออาจจะเกิดขึ้น ตลอดจนจัดทำรายงานการประเมินความเสี่ยงในแต่ละภารกิจของบริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ให้มีความต่อเนื่อง เป็นประจำทุกปี
3. ตรวจสอบ /กลั่นกรอง /พิจารณาให้เห็นแผนการบริหารกิจกรรมความเสี่ยงให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงานที่รับผิดชอบ
4. ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ เพื่อแก้ไขและจัดการความเสี่ยง เสนอคณะอนุกรรมการบริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด เป็นประจำทุก 6 เดือน พร้อมสอบทานผลกระทบจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และพิจารณาคัดเลือกความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญมาจัดทำแผนความเสี่ยง และการควบคุมภายในแต่ละหน่วยงาน และรวบรวมเป็นระดับองค์กร
5. บริหาร/ควบคุม/ตรวจสอบ/ติดตาม/ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน
6. จัดทำสนับสนุนกิจกรรมการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทั้งในและนอกองค์กร นำมาประเมินและสอบทานกับองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน
7. รายงานการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ตามแผนการบริหารความเสี่ยงต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นประจำ ทุกเดือน รวมทั้งรายงานต่อคณะอนุกรรมการตรวจสอบรายไตรมาส

8. ประธานการประชุมประเมินผลการควบคุมภายใน การปรับปรุงการควบคุมภายใน และการรวบรวมรายงานของหน่วยงานเสนอกรรมการผู้จัดการ โดยรวมของฝ่ายบริหาร และฝ่ายตรวจสอบภายใน ตามแนวทางการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (ตามหน่วยงานต่าง ๆ) ซึ่งกำหนดอยู่ในเอกสารคำแนะนำจัดทำรายงานการควบคุมภายใน ตามข้อ 6 ของระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544

9. จัดทำรายงานการควบคุมภายในระดับองค์กร (ตามแบบต่าง ๆ) ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 เล่ม 2 (ข้อ 6) เสนอกรรมการผู้จัดการ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริษัทฯ และคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

สำหรับเลขานุการ จะทำหน้าที่ในการจัดประชุมคณะกรรมการฯ เพื่อวางแผนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของแต่ละหน่วยงาน ติดตามและรวบรวมแผนฯ ของแต่ละหน่วยมาจัดทำเป็นแผนขององค์กร รวมทั้งรวบรวมรายงานการติดตามของแต่ละหน่วยงานเป็นรายงานการติดตามความก้าวหน้าระดับองค์กรในแต่ละไตรมาส และรวบรวมรายงานตอนปลายปีของแต่ละหน่วยงานเป็นรายงานระดับองค์กรเสนอประธานฯ และกรรมการผู้จัดการ คณะกรรมการตรวจสอบ และผู้เกี่ยวข้องต่อไป

2.1.2 คณะทำงานประเมินความเสี่ยง และบริหารความเสี่ยง มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

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. ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานประจำในแต่ละกิจกรรมของแต่ละส่วนงาน จะต้องดำเนินการบ่งชี้ และกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงในงานประจำที่ได้รับมอบหมายในทันทีที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงานนั้น ๆ
2. กรณีที่งานดังกล่าวมีการกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยงไว้แล้ว ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่จะต้องทำการทบทวนความเพียงพอของระบบบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ตามระบบงานเดิมที่วางไว้แล้วในทันที
3. ผู้ที่ได้รับมอบหมายตามข้อ 1 จะต้องรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อผู้บังคับบัญชา ระดับเหนือขึ้นไป 1 ระดับโดยเร็วที่สุด
4. กรณีที่พบว่าปัจจัยเสี่ยงมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม หรือพบว่ามีผลกระทบจากความเสียหายหรือมีความเสียหายเกิดขึ้นในงานที่รับผิดชอบแล้ว ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงานนั้น ต้องเร่งดำเนินการทบทวนความเพียงพอและความเหมาะสมของมาตรการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่เดิม แล้วรายงานเสนอความเห็นและหรือมาตรการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมต่อผู้บังคับบัญชาตามข้อ 3 โดยเร็วที่สุด

2.2.2. การบริหารความเสี่ยงในแผนงาน/โครงการใหม่

การบริหารความเสี่ยงในแผนงาน/โครงการใหม่ มีการดำเนินงานดังนี้

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

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

3. ผู้มีอำนาจอนุมัติแผนงานหลักควรใช้ข้อมูลในแบบประเมินความเสี่ยงฯ และแผนย่อยเพื่อการบริหารความเสี่ยงที่หน่วยงานเจ้าของแผนงานหลักนำเสนอมาในคราวเดียวกันเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาอนุมัติแผนงานหลัก และควรนำไปใช้ประกอบการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานหลัก เพื่อแก้ไขปัญหากรณีวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการ หรือผลการดำเนินงานได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงที่ระบุไว้และเพื่อกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป

4. หน่วยงานเจ้าของแผนงาน /โครงการต้องส่งสำเนารายงานผลการดำเนินแผนงาน /โครงการ และการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องให้ส่วนบริหารความเสี่ยงทราบ เพื่อนำมาสรุปผลเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต่อไป

2.3 นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตการดำเนินงาน ระยะเวลา และกิจกรรมในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

นโยบายการบริหารความเสี่ยงบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องในรูปแบบ การบริหารความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ การควบคุมภายใน และการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของการดำเนินงาน ดังนั้นเพื่อให้บริษัทฯ มีระบบในการบริหารความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรม โดยการบริหารปัจจัยควบคุมกระบวนการและกิจกรรม ตามแนวทาง COSO – ERM และหลักธรรมาภิบาล เพื่อลดปัจจัยเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของบริษัทฯ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุตัวชี้วัดและกลยุทธ์ของหน่วยงานตลอดจนยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. หน่วยงานภายในบริษัทฯ ต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยง โดยให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ
2. กำหนดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งบริษัทฯ
3. ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยมีการจัดการและดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องกับการบรรลุตัวชี้วัด กลยุทธ์ของหน่วยงาน และยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ
4. ให้มีการติดตาม ประเมิน และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งมีการทบทวนปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ
5. ให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการที่ดี

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้บริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด มีระบบบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรในทุก ๆ ระดับตามที่ระบุไว้ในแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี และลงสู่ระดับกลุ่มภารกิจ
2. เพื่อให้ทราบปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือผลสำเร็จของการดำเนินงานและเพิ่มคุณค่าให้กับธุรกิจ
3. เพื่อให้มีแผนในการจัดการความเสี่ยง หรือรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
4. เพื่อลดโอกาส และผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นที่จะทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และภารกิจของบริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด
5. เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงและบูรณาการความเสี่ยงกับการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี โดยเกิดความเชื่อมโยงในการติดตามดูแลเพื่อให้มีผลการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้
6. เพื่อให้ตระหนักรู้และการบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมองค์กร ที่ได้รับความใส่ใจตลอดเวลา แทนการเลือกปฏิบัติเป็นครั้งคราว

ขอบเขตของการดำเนินงาน ปี 2554-2555

1. การจัดทำรูปแบบแนวทางการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ
การจัดทำรูปแบบแนวทางการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ ให้มีความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรตามที่ระบุไว้ในแผนวิสาหกิจของบริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด และขยายผลการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงในระดับกลุ่มภารกิจ และนำเสนอให้กับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และวางระบบควบคุมภายใน เพื่อพิจารณาอนุมัติดำเนินการ
2. การจัดอบรมให้ความรู้และชี้แจงรูปแบบแนวทางการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ
การอบรมให้ความรู้กับบุคลากรของบริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด เพื่อให้มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและชี้แจงรูปแบบแนวทางการบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากร และผู้บริหารก่อนที่จะดำเนินการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ
3. การจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
โดยให้มีความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรตามที่ระบุไว้ในแผนวิสาหกิจของบริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด และมีความสอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของบริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด

2.4 การจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีความเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการของ บริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด

การจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดีตามแนวปฏิบัตินั้น การจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงจึงต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจประจำปี 2555 – 2559 ซึ่งเป็นแผนระยะยาว และแผนปฏิบัติการปี 2554 – 2555 ซึ่งเป็นแผนระยะสั้นขององค์กรด้วย ดังนั้นที่ปรึกษาจึงได้ร่วมประสานงาน (Facilitate) กับคณะทำงานบริหารความเสี่ยงในการกำหนดแนวทางและกลยุทธ์ขององค์กร และจัดทำกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำไปปรับปรุงแผนปฏิบัติงานให้สามารถนำไปใช้ได้จริง ดังผลสรุปต่อไปนี้ คือ

แผนวิสาหกิจปี 2555- 2559 ของบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด

ในการนำการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติเพื่อให้เห็นผลอย่างสมบูรณ์เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน และเป็นแนวทางเดียวกันทั้งองค์กรนั้น บริษัทฯ จำเป็นต้องตั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย โดยพิจารณาจากแผนวิสาหกิจ ซึ่งจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยงในปี 2553 นี้ บริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด ได้วางกรอบแนวคิดเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จดังนี้ คือ

1. วิสัยทัศน์ (Vision)¹

“เป็นทรัพยากรที่มีค่าภายใต้การกำกับดูแลของกองทัพเรือ ในการก้าวสู่ความเป็นหนึ่งในผู้นำอุตสาหกรรมสร้างและซ่อมทั้งเรือในประเทศและเรือต่างประเทศ”

2. พันธกิจ (Mission)

“ประกอบกิจการ สร้างและซ่อมเรือ ซ่อมบำรุงเครื่องจักรกล ให้บริการซ่อม สร้างและการประกอบโครงสร้างเหล็กขนาดใหญ่ต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับพาณิชย์นาวีทุกประเภทของ หน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน รวมถึงพัฒนาฝีมือให้เท่าเทียมมาตรฐานสากล”

3. วัตถุประสงค์ (Objective)

3.1 ดำเนินกิจการอยู่เรือ สร้างซ่อมเรือ อย่างมีประสิทธิภาพ มีผลประกอบการที่ดี เพื่อมุ่งสู่ความเป็นหนึ่งในผู้นำอุตสาหกรรมสร้างและซ่อมเรือ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

3.2 สนับสนุนกิจการอยู่เรือ สร้างและซ่อมเรือ รวมถึงการให้ความร่วมมือในการ วิจัยพัฒนาของหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน

3.3 สนับสนุนกิจการพาณิชย์นาวีไทย และเป็นเครื่องมือของรัฐในการพัฒนาอุตสาหกรรมอยู่เรือไทย

3.4 สนับสนุนการพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถของพนักงานให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ

¹ปรับปรุงตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2554

3.5 สร้างมาตรฐานของระบบงานทั้งหมดสู่ระบบสากล

3.6 ร่วมมือกับภาคเอกชนในการซ่อม สร้าง และการประกอบโครงสร้างเหล็กขนาดใหญ่ให้มีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับ

3.7 วัตถุประสงค์ตามหนังสือบริคณห์สนธิ เช่น

3.7.1 ทำการอุ้เรือ สร้างซ่อมเรือเดินสมุทร เรือกลไฟ และบรรดาเรือทุกชนิด

3.7.2 ทำการอุตสาหกรรมเกี่ยวกับการช่างทุกชนิด

3.7.3 ทำการสร้างซ่อม ทำส่วนประกอบของเครื่องจักร เครื่องกล เครื่องอุตสาหกรรมและเครื่องมือทุกชนิด

3.7.4 ประกอบกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เป็นต้น

4. นโยบาย (Policy)

4.1 ให้บริษัทฯ ดำเนินการสนับสนุนและบริการในด้านการซ่อมเรือ การปรับปรุงเรือ และการสร้างเรือแก่กองทัพเรือ หน่วยราชการและกิจการด้านพาณิชย์ของภาคเอกชน อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการให้การสนับสนุนกองทัพเรือเป็นอันดับแรก

4.2 ให้บริษัทฯ ดำเนินการขยาย ขอบเขตของงานให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มรายได้หรือผลประโยชน์ให้กับบริษัทฯ เช่น เพิ่มงานสร้างเรือ งานวิจัยพัฒนาเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง

4.3 ให้บริษัทฯ ดำเนินการด้านการตลาดอย่างเต็มความสามารถ เพื่อเพิ่มปริมาณงานทั้งในด้านการซ่อมเรือและสร้างเรือ ให้สูงขึ้น รวมทั้งเน้นการให้บริการและสนับสนุนแก่ลูกค้าเดิม เพื่อให้การใช้บริการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

4.4 ให้บริษัทฯ ประกอบกิจการร่วมกับภาคเอกชน ทั้งจากภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบริษัทฯ และส่งเสริมกิจกรรมด้านพาณิชย์ของประเทศไทย ให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทั้งในด้านการบริหารและด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่

4.5 ให้บริษัทฯ เร่งดำเนินการพัฒนาพื้นที่ดั้งเดิมของบริษัทฯ ในเชิงพาณิชย์ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

4.6 ให้บริษัทฯ พัฒนาคูคลอง และระบบงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายให้บริษัทฯ เป็นหน่วยงานชั้นนำที่มีประสิทธิภาพสูง และมีระบบการทำงานที่รวดเร็ว

4.7 ให้บริษัทฯ ดำเนินการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) และคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการและสังคมส่วนรวม

4.8 ให้บริษัทฯ เสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร และดำเนินการประชาสัมพันธ์เชิงรุกอย่างต่อเนื่อง

4.9 ให้บริษัทฯ ดำเนินการโดยใช้วัสดุที่ผลิตในประเทศ และใช้บุคลากรไทยให้มากที่สุด

5. แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Direction)

กระทรวงการคลังได้ประสานกับกระทรวงกลาโหมในฐานะกระทรวงเจ้าสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ฯลฯ เพื่อสรุปแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Direction) ที่จะใช้เป็นแนวทางในการกำกับดูแลและชี้ประเด็นที่บริษัทฯ ควรให้ความสำคัญและเร่งดำเนินการ รวมถึงการใช้เป็นแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ต่อไป ซึ่งแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Direction) สำหรับบริษัทฯ คือ “เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและเร่งรัดสร้างมูลค่าเพิ่มจากสินทรัพย์ที่มีอยู่” โดยกำหนดหลักการและแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

- 5.1 จัดทำแผนธุรกิจเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน
- 5.2 เร่งรัด พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน อุปกรณ์ /ระบบงานในสถานที่ประกอบกิจการแห่งใหม่ให้มีคุณภาพและเพียงพอต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- 5.3 เร่งรัด หาผลประโยชน์จากการพัฒนาพื้นที่สถานที่ประกอบกิจการเดิม
- 5.4 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารงานและการบริการลูกค้า

6. เป้าหมายการดำเนินงานในห้วงเวลา 5 ปี

แผนวิสาหกิจปีงบประมาณ 2555 - 2559 ฉบับนี้ได้จัดทำตาม Frame Work โดยมีการศึกษาภารกิจและวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง นโยบายหน่วยเหนือ วิสัยทัศน์ และสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 และทำการศึกษาปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมบริษัทฯ ได้กำหนดเป้าหมายของแผนวิสาหกิจในห้วงเวลาดังกล่าวไว้ ดังนี้

- 6.1 บริษัทฯ จะต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถให้ทัดเทียมมาตรฐานสากล ทั้งในด้านการต่อเรือและซ่อมเรือ
- 6.2 บริษัทฯ จะต้องมีผลประกอบการที่ดีและมีกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ที่เหมาะสม
- 6.3 บริษัทฯ จะต้องย้ายสถานที่ประกอบกิจการ และพัฒนาสถานที่ประกอบการเดิม เพื่อประโยชน์ในทางธุรกิจ
- 6.4 บริษัทฯ จะต้องเป็นหนึ่งในผู้นำในการต่อเรือและออกแบบเรือเฉพาะทาง เช่น เรือตรวจการณ์และเรือประมง
- 6.5 บริษัทฯ จะต้องมีฐานลูกค้าที่ครอบคลุมอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะการขยายฐานลูกค้าในต่างประเทศ เช่น ประเทศสิงคโปร์ และบริษัทเดินเรือไทยที่เดินเรือในต่างประเทศ
- 6.6 บริษัทฯ จะเป็นแหล่งเสริมสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพ และเป็นที่ยอมรับในอุตสาหกรรมอู่เรือ
- 6.7 บริษัทฯ จะต้องมีระบบมาตรฐานการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมและสังคม
- 6.8 บริษัทฯ จะเป็นตัวแทนจัดหาและจำหน่ายยุทธปัจจัยให้แก่กองทัพไทย

6.9 บริษัทฯ จะเป็นหนึ่งในผู้บริหารจัดการ และผู้ประสานงานในการพัฒนานิคมอุตสาหกรรม
อู่เรือภายในประเทศ ร่วมกับการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)

7. แผนปฏิบัติการของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ประจำปี 2554 - 2555

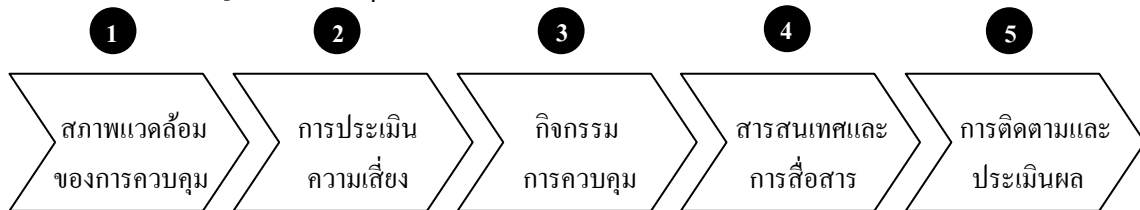
ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ	ปี 2554	ปี 2555
รายได้จากการดำเนินงาน	697.535 ล้านบาท	779.264 ล้านบาท
กำไรสุทธิ	2.363 ล้านบาท	2.853 ล้านบาท
งบลงทุน	10.026 ล้านบาท	17.359 ล้านบาท

บทที่ 3

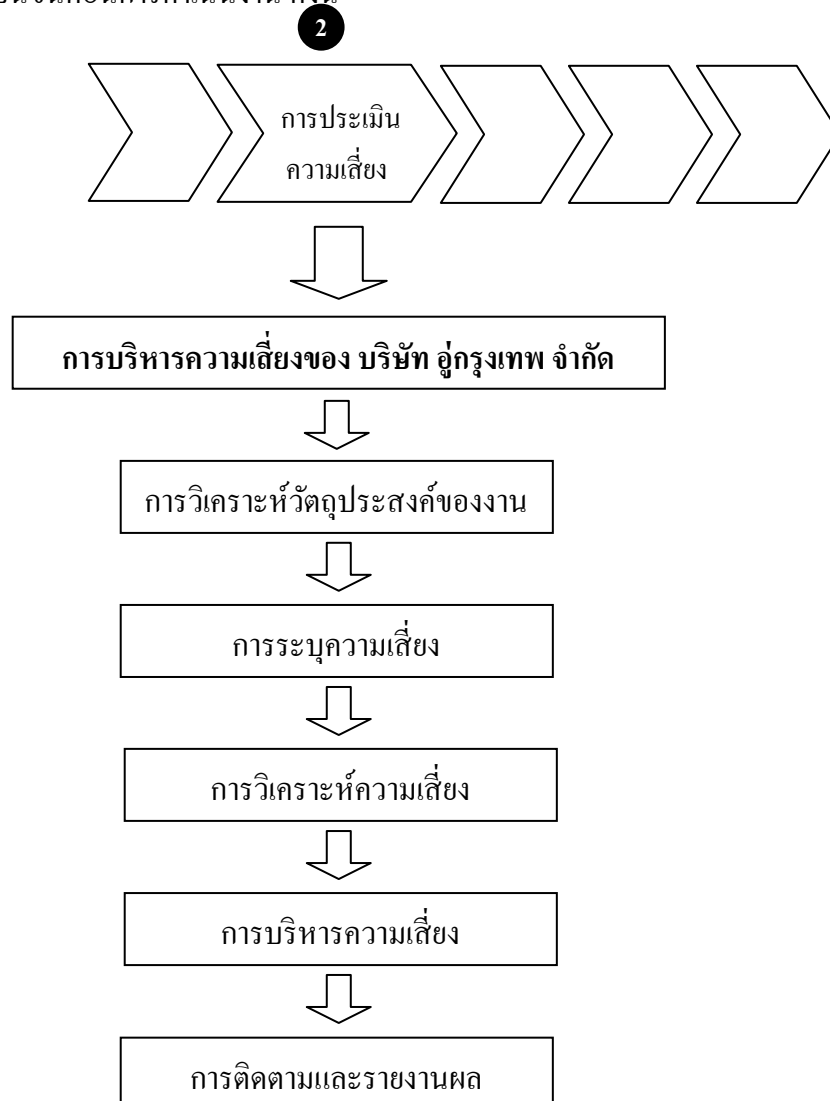
กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ บริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด

การบริหารความเสี่ยงนั้น เป็นองค์ประกอบหนึ่งในระบบมาตรฐานการควบคุมภายในที่ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.) กำหนดให้หน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจทุกแห่งต้องวางระบบ แทรกไว้ในขั้นตอนการทำงานปกติ โดยต้องถือเป็นหลักปฏิบัติอย่างเคร่งครัดและโดยต่อเนื่อง

ระบบมาตรฐานการควบคุมภายในที่ คตง. กำหนดไว้ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ส่วน คือ



สำหรับการบริหารความเสี่ยงของ บริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด นั้น จะนำส่วนที่ 2 ขององค์ประกอบดังกล่าว มากำหนดเป็นขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้



3.1 การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของงาน

การบริหารความเสี่ยงต้องเริ่มจากการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของงานซึ่งเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นประการแรก โดยมีลำดับขั้นตอน ดังนี้

- 3.1.1 การกำหนดภารกิจขององค์กร
- 3.1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจที่กำหนดไว้
- 3.1.3 การกำหนดกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร
- 3.1.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม

วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน ควรประกอบด้วย

- ผลลัพธ์

สิ่งที่หน่วยงานคาดหวังที่จะได้รับเมื่อมอบหมายให้ดำเนินงานนั้น ๆ

- ตัวชี้วัดความสำเร็จของงานหรือผลลัพธ์

มาตราวัดหรือตัวเทียบค่าความสำเร็จที่ชัดเจนและบอกผลได้

*สิ่งที่สำคัญต้องไม่นำเอา “กระบวนการปฏิบัติงาน” มารับเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน

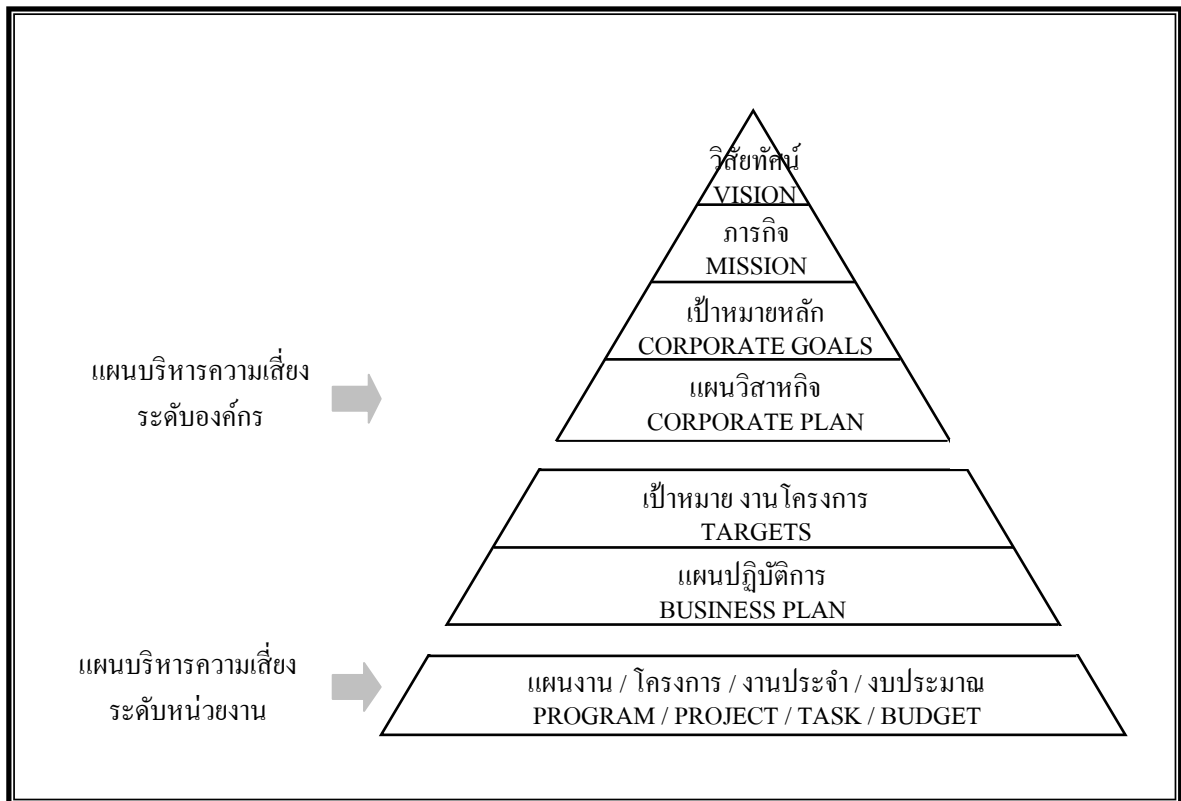
วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่ดี มีแนวทางการกำหนดแบบ S.M.A.R.T คือ

- กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (Specific)
- วัดผลหรือประเมินผลเป้าหมายได้ (Measurable)
- ปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายได้ (Attainable)
- มีความสมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (Realistic and Relevant)
- มีกรอบเวลาดำเนินงานที่ชัดเจน (Timely)

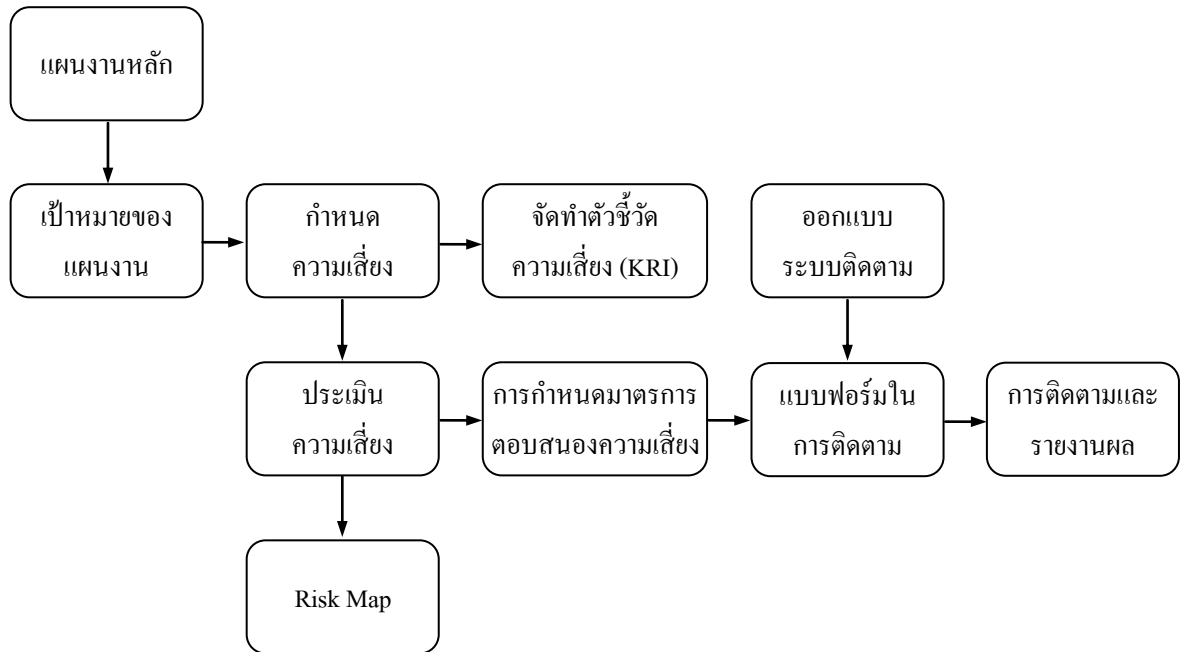
วัตถุประสงค์ในระดับองค์กร (Entity-Level Objectives)

เป็นวัตถุประสงค์การดำเนินงานในภาพรวมของบริษัท อุทกกรุงเทพ จำกัด ซึ่งก็คือวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งบริษัท อุทกกรุงเทพ จำกัด ตามหนังสือรับรองการจดทะเบียน การกิจ และกลยุทธ์หลักในการดำเนินงานของบริษัท อุทกกรุงเทพ จำกัด

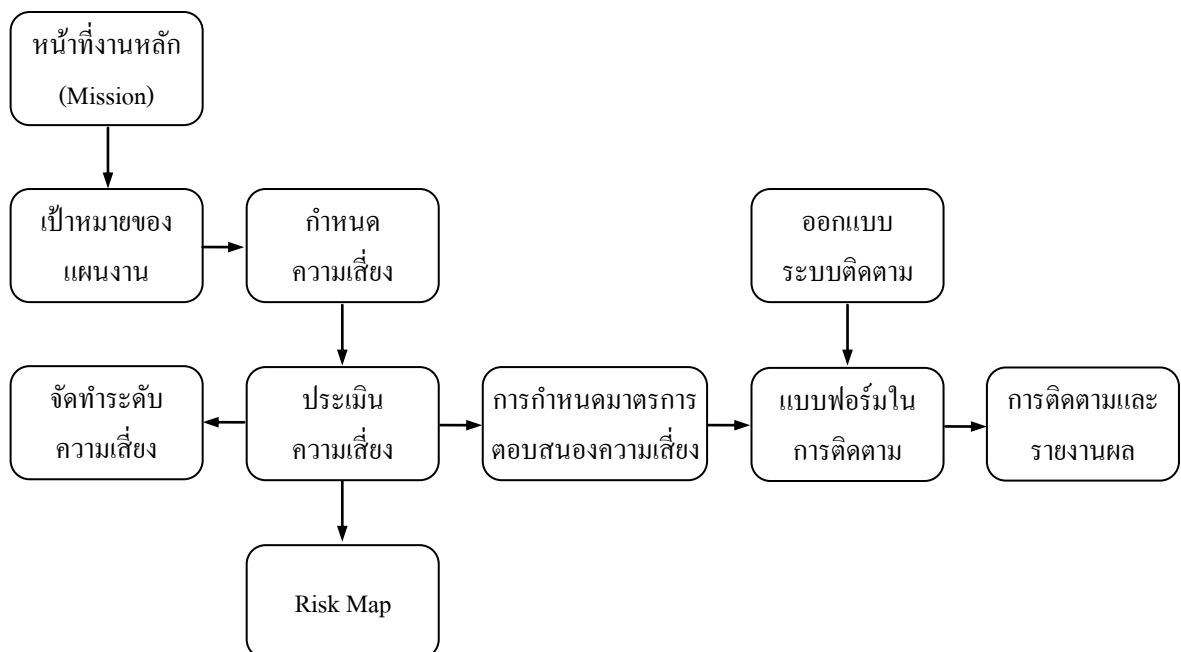
กระบวนการบริหารความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ



ระดับองค์กร – ซึ่งจะทำการบริหารความเสี่ยงตามแผนวิสาหกิจ โดยมีกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงตามแผนวิสาหกิจของ บริษัท อุรุวงศเทพ จำกัด ดังนี้



ระดับหน่วยงาน - ซึ่งจะทำการบริหารความเสี่ยงตามพันธกิจของแต่ละกลุ่มงานนอกจากนี้ยังนำมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมจากแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรมากระจายลงสู่แผนการบริหารความเสี่ยงในระดับ หน่วยงาน นี้ รวมถึงการนำ ความเสี่ยง และมาตรการจัดการความเสี่ยงจากการบริหารความเสี่ยงในปีก่อนมาร่วมทบทวนในแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับ หน่วยงานของปัจจุบันด้วย โดยมีกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงาน ดังนี้



วัตถุประสงค์ในระดับแผนงาน/โครงการ

เป็นวัตถุประสงค์การดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการใหม่ งานเร่งด่วน ตามนโยบายที่ บริษัท อุ่ กรุงเทพฯ จำกัด กำหนดหรือได้รับมอบหมาย

วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (Activity-Level Objectives)

เป็นวัตถุประสงค์ดำเนินงานที่ระบุเฉพาะเจาะจงลงไปในแต่ละกิจกรรมย่อยที่ บริษัท อุ่ กรุงเทพฯ จำกัด กำหนด (เช่น ระดับ ส่วนงาน แผนก ที่ทำการ และระดับงาน เป็นต้น) ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสอดคล้องและสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรของบริษัทฯ ด้วย

3.2 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

เป็นการค้นหาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบริษัท อุ่ กรุงเทพฯ จำกัด โดยครอบคลุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทุกประเภท ทั้งภายในและภายนอกครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญ ได้แก่ ความเสียหายที่มีผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กร ความไม่แน่นอนที่อาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และเหตุการณ์ที่อาจทำให้บริษัทฯ เสียโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ขั้นตอนการระบุความเสี่ยง

3.2.1 การแจกแจงกระบวนการปฏิบัติงาน

เป็นการแสดงกระบวนการปฏิบัติงานปกติที่จะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3.2.2 พิจารณาขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นจุดวิกฤต

คือ การพิจารณาและค้นหาขั้นตอนงานที่อาจมีปัญหาสำคัญที่จะทำให้งานไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่สามารถสำเร็จผลได้ตามที่ต้องการ

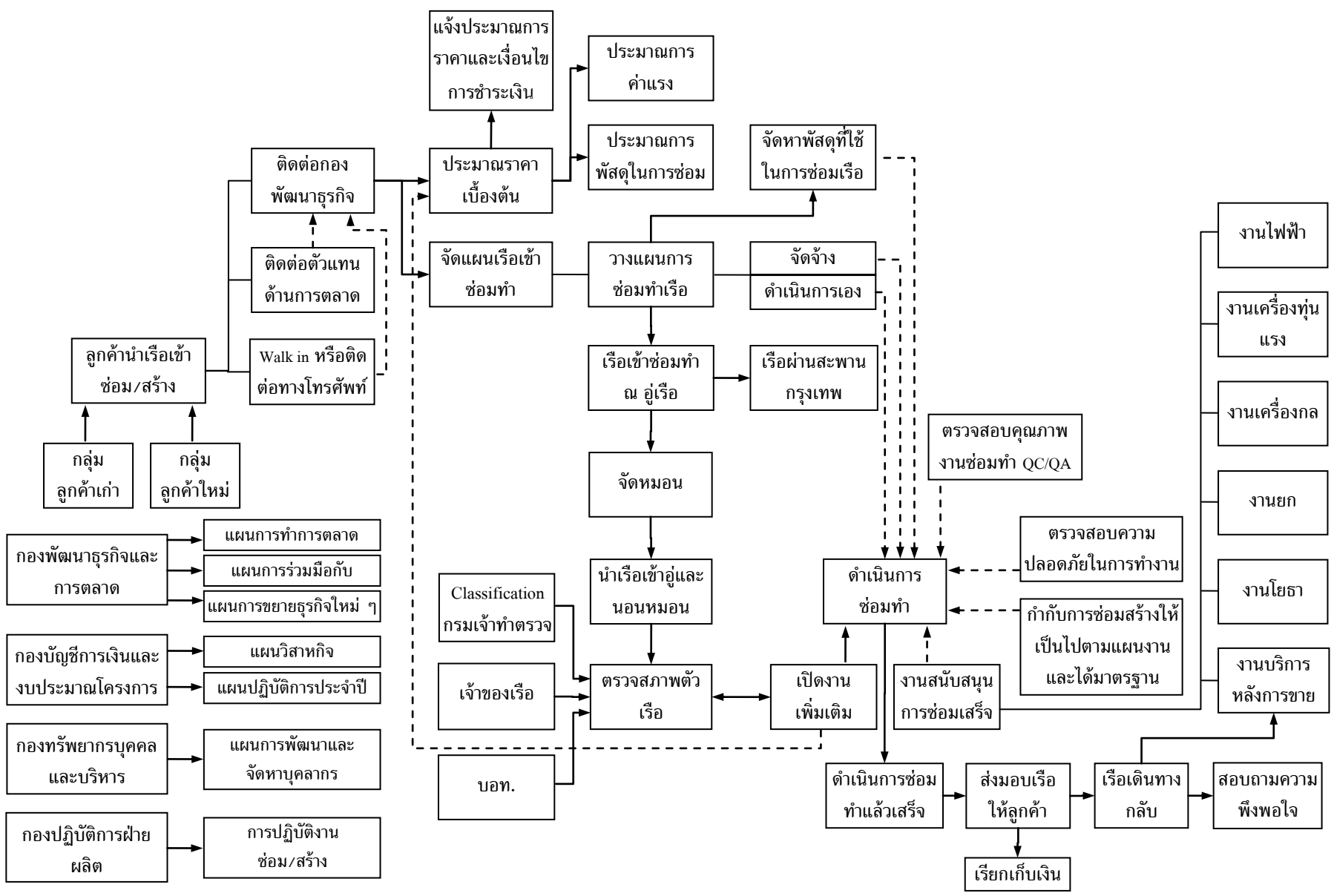
3.2.3 การระบุปัจจัยเสี่ยง

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

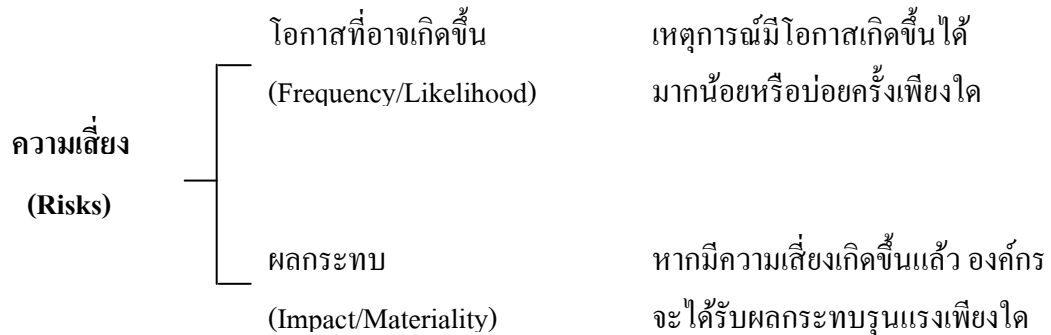
บริษัท อุ่ กรุงเทพฯ จำกัด ได้ใช้ Flowchart ในการแจกแจงกระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังรูปต่อไปนี้

กระบวนการปฏิบัติงาน บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด



3.3 การวิเคราะห์และประเมินผล

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



ขั้นตอนการประเมิน

3.3.1 การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของโอกาส (Frequency/Likelihood) ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นได้บ่อยครั้งเพียงใด โดยใช้ตารางการคิดค่าคะแนนของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงประกอบการพิจารณาดังนี้

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่โดยเฉลี่ย	คะแนน
สูงมาก	ทุกสัปดาห์ (1-4 ครั้งต่อสัปดาห์)	5
สูง	ทุกเดือน (1-3 ครั้งต่อเดือน)	4
ปานกลาง	ทุกไตรมาส (1-2 ครั้งต่อ 3 เดือน)	3
น้อย	ทุก 6 เดือน (1-2 ครั้งต่อ 6 เดือน)	2
น้อยมาก	ทุก ๆ ปี (1 ครั้งหรือน้อยกว่า 1 ครั้งต่อปี)	1

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	เปอร์เซ็นต์โอกาสที่จะเกิดขึ้น	คะแนน
สูงมาก	มากกว่า 80%	5
สูง	70% - 79%	4
ปานกลาง	60% - 69%	3
น้อย	50% - 59%	2
น้อยมาก	น้อยกว่า 50%	1

3.3.2 การประเมินผลกระทบที่จะเกิดจากความเสียหาย

การพิจารณาถึงมูลค่าความเสียหายหรือความรุนแรงของผลกระทบ (Impact/Materiality) ที่บริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด ได้รับเมื่อความเสียหายเกิดขึ้นทั้งในมิติของด้านการเงิน (Finance) และไม่ใช่ด้านการเงิน (Non-Finance) โดยใช้ตารางการคิดค่าคะแนนระดับความรุนแรงของมูลค่าความเสียหายหรือผลกระทบประกอบการพิจารณา ดังนี้

ระดับของความรุนแรง	ความเสียหาย (ด้านการเงิน)	คะแนน
สูงมาก	ส่งผลกระทบเชิงลบมากกว่า 40% ต่อเป้าหมาย EBITDA	5
สูง	ส่งผลกระทบเชิงลบ > 30% - 40% ต่อเป้าหมาย EBITDA	4
ปานกลาง	ส่งผลกระทบเชิงลบ > 20% - 30% ต่อเป้าหมาย EBITDA	3
น้อย	ส่งผลกระทบเชิงลบ > 10% - 20% ต่อเป้าหมาย EBITDA	2
น้อยมาก	ส่งผลกระทบเชิงลบ 0% - 10% ต่อเป้าหมาย EBITDA	1

ระดับของความรุนแรง	ความเสียหาย (ด้านเวลา)	คะแนน
สูงมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของสัญญา มากกว่า 6 เดือน	5
สูง	ทำให้เกิดความล่าช้าของสัญญา มากกว่า 4 - 6 เดือน	4
ปานกลาง	ทำให้เกิดความล่าช้าของสัญญา มากกว่า 2 - 4 เดือน	3
น้อย	ทำให้เกิดความล่าช้าของสัญญา มากกว่า 1 - 2 เดือน	2
น้อยมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของสัญญา ไม่เกิน 1 เดือน	1

ระดับของความรุนแรง	ความเสียหาย (ด้านความสำเร็จ)	คะแนน
สูงมาก	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้น้อยกว่า 60%	5
สูง	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ 60% - 70%	4
ปานกลาง	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ 71% - 80%	3
น้อย	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ 81% - 90%	2
น้อยมาก	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้มากกว่า 90%	1

ระดับของความรุนแรง	ความเสียหาย (ด้านบุคลากร)	คะแนน
สูงมาก	มีบุคลากรเสียชีวิต	5
สูง	มีบุคลากรได้รับบาดเจ็บจนพิการ แต่ไม่มีผู้เสียชีวิต	4
ปานกลาง	มีบุคลากรได้รับบาดเจ็บจนต้องเข้าโรงพยาบาลเกิน 3 วัน	3
น้อย	มีบุคลากรได้รับบาดเจ็บจนต้องส่งโรงพยาบาล	2
น้อยมาก	มีบุคลากรได้รับบาดเจ็บเล็กน้อย	1

ระดับของความรุนแรง	ความเสียหาย (ด้านชื่อเสียง)	คะแนน
สูงมาก	มีการเผยแพร่ข่าวทั้งจากสื่อภายในและต่างประเทศ	5
สูง	มีการเผยแพร่ข่าวภายในประเทศ	4
ปานกลาง	มีการลงข่าวในหนังสือพิมพ์ในประเทศหลายฉบับ 2-3 วัน	3
น้อย	มีการลงข่าวในหนังสือพิมพ์ในประเทศบางฉบับ 1 วัน	2
น้อยมาก	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว	1

หมายเหตุ

- ค่าโอกาสและค่าผลกระทบหรือมูลค่าความเสียหายในตารางเป็นเพียงตัวอย่าง
- หน่วยงานที่นำไปใช้อาจกำหนดค่าโอกาส /ค่าผลกระทบหรือมูลค่าความเสียหายขึ้นใช้ใหม่ตามความเหมาะสมได้

3.3.3 การประเมินค่าระดับของความเสี่ยง

ผู้ที่รับผิดชอบต่อความเสี่ยงที่ค้นพบแล้ว สามารถคำนวณหาค่าระดับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญหรือการประเมินระดับค่าของความเสี่ยงได้ตามสูตร ดังต่อไปนี้

$$\text{ค่าระดับความเสี่ยง} = \text{คะแนนของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง} \times \text{คะแนนของผลกระทบจากความเสียหายที่เกิดขึ้น}$$

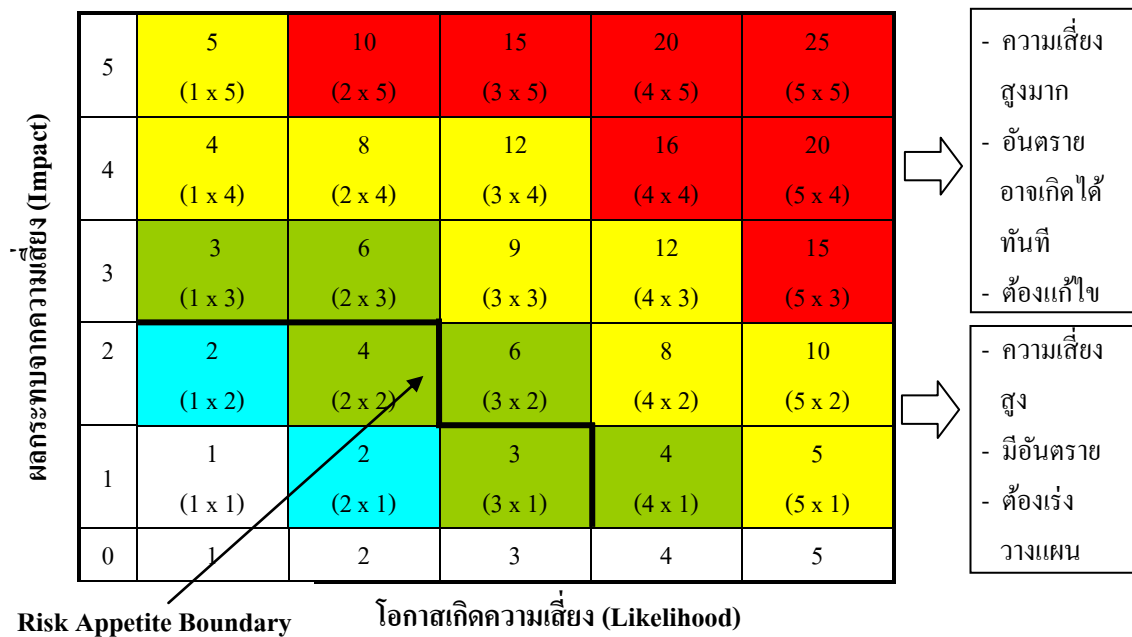
ค่าระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่คำนวณได้ตามวิธีข้างต้นนี้ จะถูกนำมาใช้เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีต่องานหรือแผนงาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงสามารถเลือกความเสี่ยงขึ้นมาจัดการได้ตามลำดับความรุนแรงอย่างเหมาะสม กล่าวคือ ความเสี่ยงที่มีค่าระดับความเสี่ยงสูงนั้น ควรได้รับการพิจารณาจัดการก่อนความเสี่ยงที่มีค่าระดับความเสี่ยงต่ำกว่าเสมอ

ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง บริษัท อุรุราช จำกัด ได้จัดทำ Risk Profile และการจัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งเป็นการแสดงถึงความเสี่ยงทั้งหมดโดยเรียงลำดับตามระดับของความเสี่ยงที่คาดหมายจะเปลี่ยนแปลงไปตามมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งแสดงแบบ บส.1 ได้ดังนี้

อีกนัยหนึ่งอาจกล่าวได้ว่าฝ่ายบริหารควรให้ความสนใจต่อปัจจัยเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นสูง และมีผลกระทบร้ายแรงก่อน แต่อย่างไรก็ดี จะต้องพิจารณาถึงปัจจัยอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น ความเสี่ยงบางประเภทมีผลเสียหายเกิดขึ้นจากความเสียดังกล่าวในแต่ละครั้ง เป็นเงินจำนวนน้อยแต่โอกาสที่จะเกิดมีบ่อยมาก ก็อาจก่อให้เกิดผลเสียหายอย่างมีนัยสำคัญต่อภาพรวมขององค์กรได้

กรณีพบว่ามียปัจจัยเสี่ยงหลายปัจจัยเกิดขึ้นภายในงานเดียวกันการใช้ตารางจัดระดับของความเสียหายอาจช่วยให้ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงพิจารณาเลือกความเสี่ยงที่จะต้องบริหารจัดการได้ง่ายขึ้น ดังนี้

ตารางจัดระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

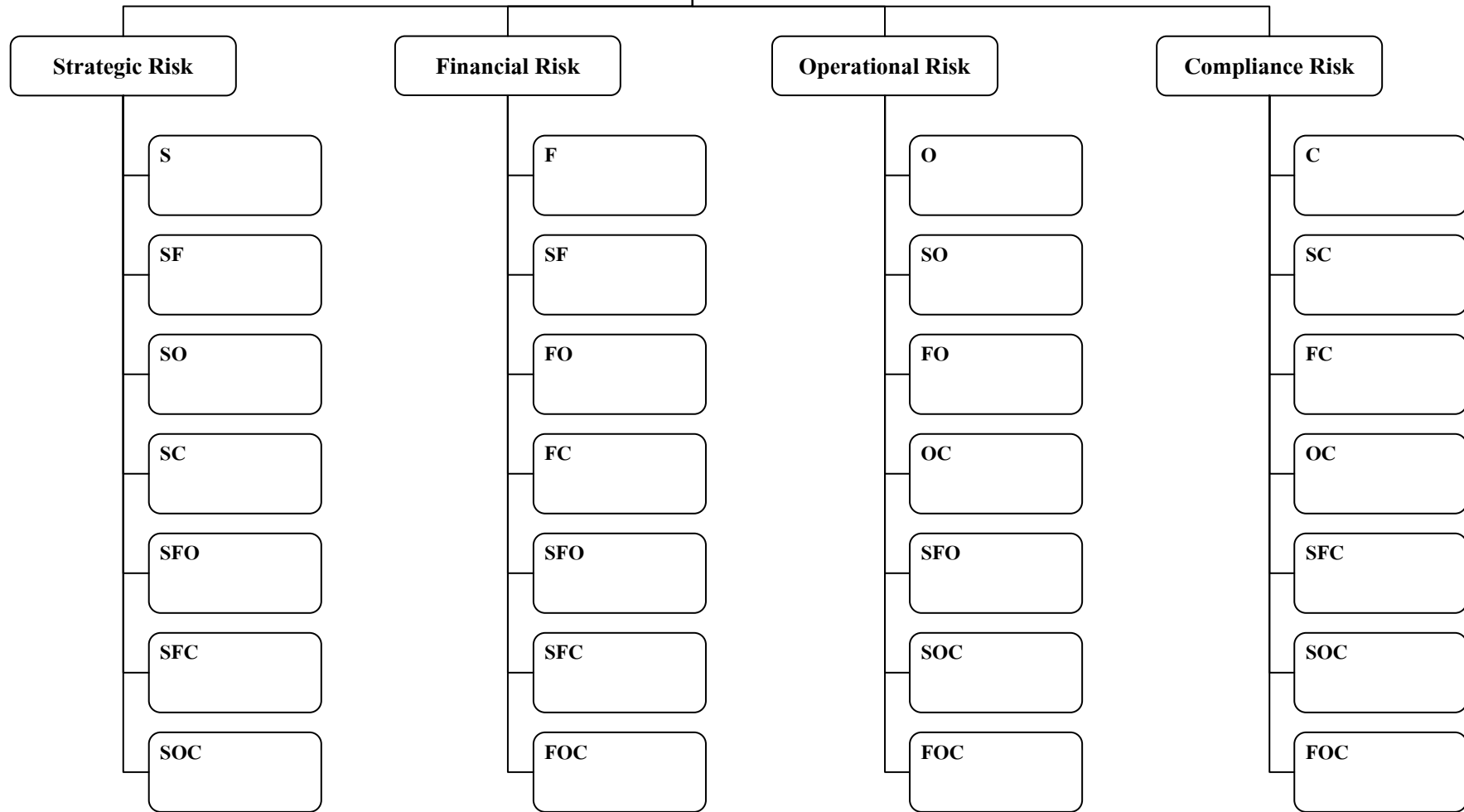


- ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)/ค่าเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
- ความเสี่ยงต่ำ (ค่า 2 คะแนน/โอกาสเกิดน้อย-ผลกระทบไม่รุนแรง)
- ความเสี่ยงปานกลาง (ค่า 3-6 คะแนน/โอกาสเกิดค่อนข้างบ่อย-ผลกระทบไม่รุนแรง)
- ความเสี่ยงสูง (ค่า 4-12 คะแนน/โอกาสเกิดบ่อย-ผลกระทบรุนแรงมาก)
- ความเสี่ยงสูงมาก (ค่า 10-25 คะแนน/โอกาสเกิดบ่อยมาก-ผลกระทบรุนแรงมากที่สุด)

การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) เพื่อทำการเชื่อมโยงให้เห็นถึงความเสี่ยงในระดับองค์กรตามแต่ละกลุ่มประเภทของความเสี่ยง S, F, O, C (Strategic, Financial, Operational, Compliance) ซึ่งแสดงตัวอย่างดังรูป

Risk Map

BDC



3.4 การบริหารจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินการป้องกันความเสี่ยงและความเสียหายที่จะเกิดขึ้น ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน

3.4.1 เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ในการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้มีเป้าหมายหลักอยู่ 3 ข้อด้วยกัน คือ

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

3.4.2 ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง มีดังนี้

1. จัดลำดับความสำคัญความเสี่ยง (ทั้งความเสี่ยงที่ค้นพบใหม่และที่ยังเหลืออยู่) โดยเปรียบเทียบจากค่าระดับความเสี่ยงที่วัดได้
2. พิจารณามาตรการใช้กำจัดความเสี่ยง เพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
3. ศึกษาความเป็นไปได้ของทางเลือกในแต่ละมาตรการ ที่จะใช้กำจัดหรือ ลดความเสี่ยง โดยใช้การวิเคราะห์ผลได้-ผลเสียของแต่ละมาตรการเพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกมาตรการอย่างเป็นระบบ

การวิเคราะห์ผลได้-ผลเสีย (Cost-Benefit Analysis) ประกอบด้วย

ผลได้ (Benefit) ได้แก่ การวิเคราะห์หาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมาตรการนั้นไปใช้ลดความเสี่ยงหรือผลประโยชน์ในระยะยาวรวมถึงโอกาสดีต่าง ๆ ทางธุรกิจในอนาคต เป็นต้น

ผลเสีย (Cost) ได้แก่ การวิเคราะห์หาต้นทุน เวลา หรือความสะดวที่มีโอกาสสูญเสียไปกับการกำจัดความเสี่ยงดังกล่าว หรือการสร้างโอกาสให้มีความเสี่ยงใหม่เกิดขึ้นแทน เป็นต้น

4. เลือกมาตรการที่ดีที่สุดจัดการกับความเสี่ยง โดยจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาที่จะใช้ดำเนินงาน ทรัพยากรที่ต้องใช้ และวิธีการติดตามผล รวมถึงการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

3.4.3 ทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้น ต้องคุ้มค่ากับการลดระดับผลกระทบของความเสี่ยงทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงสามารถแบ่งได้เป็น 4 แนวทางหลัก คือ กลยุทธ์ 4T's ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. Take – การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)
 - ใช้ในกรณีที่หน่วยงานสามารถยอมรับความเสี่ยงที่ระบุไว้ได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน
 - หรือมีความเสี่ยงอยู่แต่จำเป็นต้องดำเนินกิจกรรม ภายใต้ภาวะการณ์ที่มีความเสี่ยง เช่นนี้ด้วยข้อจำกัดด้านค่าใช้จ่ายในการกำหนดระบบการควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติม
2. Treat – การจัดการความเสี่ยง (Risk Reduction)
 - ใช้ในกรณีที่หน่วยงานสามารถจัดการกับความเสี่ยงที่ระบุไว้ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ภายใต้มาตรการควบคุมบริหารความเสี่ยงที่หน่วยงานจะต้องกำหนดขึ้นเพิ่มเติมหรือปรับปรุงจากมาตรการที่มีอยู่แล้วให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป
3. Transfer – การโอนความเสี่ยง (Risk Spreading)
 - ใช้ในกรณีที่หน่วยงานพบว่าความเสี่ยงที่ระบุไว้มีค่าระดับความเสี่ยงสูง ไม่ว่าจะเกิดจากค่าโอกาสหรือค่าผลกระทบก็ตาม แต่หน่วยงานมีข้อจำกัดที่จะควบคุมความเสี่ยงที่ระบุไว้ด้วยตนเองหรือดำเนินการได้แต่ไม่คุ้มค่าในเชิงการลงทุน จึงเลือกใช้กลยุทธ์การโอนย้ายความเสี่ยงนั้น ๆ ไปให้หน่วยงานอื่นรับผิดชอบแทน หรือจ้างผู้อื่นดำเนินการแทน เช่น การประกันภัยในรูปแบบต่าง ๆ การจ้างบุคคลภายนอกดำเนินงานที่มีความเสี่ยงสูงแทน การกระจายความเสี่ยงโดยการขยายการลงทุนในธุรกิจอื่น หรือการซื้อขายแลกเปลี่ยน/สินค้า/เงินตราล่วงหน้า ฯลฯ
4. Terminate – การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)
 - ใช้ในกรณีที่หน่วยงานพบว่า ความเสี่ยงที่ ระบุไว้มีค่าระดับความเสี่ยงสูงมากและไม่สามารถจัดการด้วยกลยุทธ์อื่น ๆ เพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ ในกรณีนี้หน่วยงานอาจต้องกำหนดทางเลือก คือ
 - ปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์ของงาน
 - ปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานที่สำคัญในกระบวนการทำงาน
 - สัมเลิกการดำเนินงานหรือเลี่ยงไปทำกิจกรรมอื่นที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้แทน
 - จัดการให้ความเสี่ยงนี้ไปอยู่นอกเงื่อนไขของการทำงาน เป็นต้น

เมื่อบริษัทฯ ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยอาศัยกลยุทธ์ 4T's แล้วบริษัทฯ จะได้จัดทำแผนการปรับปรุงการควบคุมเพื่อลดระดับความเสี่ยงและการติดตาม เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีรูปแบบที่สมบูรณ์สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยใช้แบบ บส.2 ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ชื่อหน่วยงาน (ด้าน/ส่วน/สำนักงาน/แผนก)

แผนการปรับปรุงการควบคุมเพื่อลดระดับความเสี่ยงและการติดตาม

สำหรับงวดการประเมินที่.....เดือน.....พ.ศ.

วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงคงเหลือ	ประเภท ความ เสี่ยง (S,F,O,C)	ค่าระดับ ความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	วิธีการปรับปรุงการควบคุมเพื่อ ลดระดับความเสี่ยง	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ	สถานะการ ดำเนินการ	สรุปผลการดำเนินการ	ค่าระดับ ความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)

*สถานะการดำเนินการ

- ★ = ดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด
- ✓ = ดำเนินการแล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนด
- ✘ = ยังไม่ดำเนินการ
- = อยู่ระหว่างดำเนินการ

ลงชื่อ

หัวหน้าหน่วยงาน

วันที่เดือน พ.ศ.

3.5 การติดตามและรายงานผล

เป็นกระบวนการสุดท้าย เพื่อ รายงานความเสี่ยงจากทุกหน่วยงานในองค์กรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง สร้างความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยง ได้นำไปปฏิบัติใช้ทั่วทั้งองค์กร และเพื่อให้ผู้บริหารได้ทำการสอบทานสถานะของความเสี่ยง และแผนการดำเนินงาน และสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ทันเวลา

การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การติดตามการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสอบทานความเสี่ยงและการรายงานผลการดำเนินงาน การขอความเห็นเปลี่ยนแปลงแนวทางการจัดการความเสี่ยงต่อผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่า

- หน่วยงานผู้รับผิดชอบมีการติดตาม ประเมิน วิเคราะห์ และบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
- ระบบและมาตรการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงที่วางไว้เพียงพอเหมาะสม มีประสิทธิภาพ มีการปฏิบัติจริง มีประสิทธิผล สามารถป้องกันหรือลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งมีการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไป
- มีการตรวจสอบและการสอบทานอื่น ๆ เพื่อแนะนำให้ปรับปรุงข้อบกพร่องและแก้ไขให้เหมาะสมทันเวลา
- มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อผู้บริหารตามตารางรอบค วามรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของ บริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด ที่ระบุไว้ในคู่มือนี้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ



ภาคผนวก

คำสั่ง บริษัท อุกรุงเทพ จำกัด

ที่ ๘๑ / ๒๕๕๔

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัท ฯ มีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง และสามารถนำผลการบริหารความเสี่ยงไปสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรได้ดียิ่งขึ้น จึงมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑. คณะกรรมการฯ ประกอบด้วย

๑.๑ พล.ร.ท.อิทธิคมน์	ภมรสุต	ประธานคณะกรรมการฯ
๑.๒ พล.ร.ต.บงสุข	สิงห์ณรงค์	อนุกรรมการฯ
๑.๓ ร.ต.ปรีชา	เพ็ชรวงศ์	อนุกรรมการฯ
๑.๔ นางสาวรณิการ์	เอกเผ่าพันธุ์	อนุกรรมการฯ
๑.๕ น.ต.เจริญพร	เจริญธรรม	เลขานุการฯ

๒. คณะกรรมการฯ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๒.๑ พิจารณา/กำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยงองค์กร เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

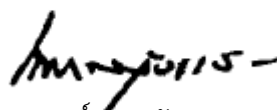
๒.๒ ตรวจสอบ กำกับ ดูแล และให้ข้อเสนอแนะการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ ที่ดำเนินการโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการบริษัทฯ ทราบทุก ๖ เดือน

๒.๓ ส่งเสริมและสนับสนุนความเพียงพอ ของระบบการบริหารความเสี่ยง

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๖ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๔

พลเรือเอก


(เถกิงศักดิ์ วังแก้ว)

ประธานกรรมการ บริษัท อุกรุงเทพ จำกัด

คำสั่ง บริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด

ที่ 69 / 2554

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน

เพื่อให้การดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของบริษัทฯ เป็นไปอย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ อีกทั้งยังมีความบูรณาการตามหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง จึงให้ปรับปรุงคำสั่งบริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด ที่ 49/2554 ลงวันที่ 9 มีนาคม 2554 เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และแต่งตั้งบุคคลตามรายชื่อต่อไปนี้ เป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

1. รายชื่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1.1	นาวาตรี เจริญพร	เจริญธรรม	ประธานกรรมการ
1.2	นาวาตรี ชัยรัช	อามะเทศา	กรรมการ
1.3	นาวาตรี สืบตระกูล	พุ่มเสนาะ	กรรมการ
1.4	นางวนิดา	นาถจำนง	กรรมการ
1.5	เรือเอก อนิรุช	โชติรัตน์	กรรมการ
1.6	พันจ่าเอก เกษม	ปั่นน้ำเงิน	กรรมการ
1.7	นางสาวฐิตาภรณ์	คลังธรรมเนียม	กรรมการ
1.8	นายสุรพงษ์	รัตนภูวลักษณ์	กรรมการ
1.9	นางสาวชุตินา	ยิ่งยงวรชาติ	กรรมการและเลขานุการ
1.10	นายสมิทธิ	กาญจนโกคิน	ที่ปรึกษา

2. อำนาจหน้าที่

2.1 พิจารณา /วางกรอบ /แนวทางการบริหารความเสี่ยง ในภาพรวมของแต่ละหน่วยงานที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติความเสี่ยงขององค์กร และนำเสนอต่อคณะอนุกรรมการ

2.2 จัดทำ/ทบทวนคู่มือบริหารความเสี่ยง แผนบริหารความเสี่ยง และวางระบบควบคุมภายในขององค์กร เสนอคณะ อนุกรรมการบริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด เป็นประจำทุกปี และจัดให้มีการวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้น หรืออาจจะเกิดขึ้น ตลอดจนจัดทำรายงานการประเมินความเสี่ยงในแต่ละภารกิจของบริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ให้มีความต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี

2.3 ตรวจสอบ/กลั่นกรอง/พิจารณาให้ความเห็นแผนการบริหารกิจกรรมความเสี่ยงให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงานที่รับผิดชอบ

- 2 -

2.4 ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ เพื่อแก้ไขและจัดการความเสี่ยง เสนอ คณะกรรมการบริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด เป็นประจำทุก 6 เดือน พร้อมสอบถามผลกระทบจาก ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และพิจารณาคัดเลือกความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญมาจัดทำแผนความเสี่ยง และการควบคุมภายในแต่ละหน่วยงาน และรวบรวมเป็นระดับองค์กร

2.5 บริหาร/ควบคุม/ตรวจสอบ/ติดตาม/ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน

2.6 จัดทำสนับสนุนกิจกรรมการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทั้งในและนอกองค์กร นำมาประเมินและสอบทานกับองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน

2.7 รายงานการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ตามแผนการบริหารความเสี่ยงต่อ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นประจำทุกเดือน รวมทั้งรายงานต่อคณะ อนุกรรมการตรวจสอบรายไตรมาส

2.8 ประสานการประเมินผลการควบคุมภายใน การปรับปรุงการควบคุมภายใน และการรวบรวม รายงานของหน่วยงานเสนอกรรมการผู้จัดการ โดยรวมของฝ่ายบริหาร และฝ่ายตรวจสอบภายใน ตามแนวทางการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (ตามหน่วยงานต่าง ๆ) ซึ่งกำหนดอยู่ในเอกสารคำแนะนำจัดทำรายงานการควบคุมภายใน ตามข้อ 6 ของระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544

2.9 จัดทำรายงานการควบคุมภายในระดับองค์กร (ตามแบบต่าง ๆ) ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 เล่ม 2 (ข้อ 6) เสนอกรรมการผู้จัดการ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริษัทฯ และคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 26 เมษายน 2554

พลเรือตรี



(ทวีศักดิ์ ติรอด)

กรรมการผู้จัดการ

รายชื่อทีมบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานภายใน บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

กองบริหารทรัพยากร

- ทรัพยากรบุคคล
 1. นางบุณทริก สมบูรณ์สุข
 2. นางสาววิรัชอง ศิริสาคร

- ชุมการ
 1. นางสาวฐิตาภรณ์ ขลังธรรมเนียม
 2. นางวรรณิสา ถำพก

- บริหารงานพัสดุ
 1. พันจ่าเอก เกษม ปั่นน้ำเงิน
 2. นางจันทร์ทิพย์ ชำศิริพงษ์
 3. นายเสรี บุญพร้อม
 4. นางสาวศิริวรรณ เกษะรอด

กองแผนงาน การเงิน และงบประมาณ

1. นางชมภัสสร ศรีม่วง
2. นางสาวนัชชา ตั้งประภาพร
3. นางสุปราง เกตุแก้วมณี

กองธุรกิจและการตลาด

1. เรือเอก ธนกฤต กาญจนเนตร
2. นายปริญญา เทียงแจ่ม
3. นายเอกชัย วิรุณรัตน์ศิริ

กองปฏิบัติการ

1. พันจ่าเอก วิรัตน์ ทองล้วน
2. นายสายันท์ พุ่มมาลี
3. นายจิริยุทธ เสวตเสรณี

ชื่อหน่วยงาน กองแผนงาน การเงิน และงบประมาณ
 แผนการปรับปรุงการควบคุมเพื่อลดระดับความเสี่ยงและการติดตาม
 สำหรับงวดการประเมินที่.....เดือน.....พ.ศ.

วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงคงเหลือ	ประเภท ความ เสี่ยง (S,F,O,C)	ค่าระดับ ความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	วิธีการปรับปรุงการควบคุม เพื่อลดระดับความเสี่ยง	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ	สถานะการ ดำเนินการ	สรุปผลการดำเนินการ	ค่าระดับ ความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)

*สถานะการดำเนินการ

- ★ = ดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด
- ✓ = ดำเนินการแล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนด
- ✗ = ยังไม่ดำเนินการ
- = อยู่ระหว่างดำเนินการ

ลงชื่อ
 หัวหน้าหน่วยงาน
 วันที่ เดือน พ.ศ.

ใบสรุปทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน	ผลประโยชน์	ทางเลือกที่เหมาะสม
กิจกรรมและกระบวนการ :					
ความเสี่ยง :					
-	หลีกเลี่ยง				
	ยอมรับ				
	ควบคุม				
	ถ่ายโอน				
-	หลีกเลี่ยง				
	ยอมรับ				
	ควบคุม				
	ถ่ายโอน				



รายละเอียดแผนการบริหารความเสี่ยง ปี 2554

ความเสี่ยง :

แผนงาน :

เจ้าของแผนงาน :

1. หลักการและเหตุผล

.....
.....
.....

2. วัตถุประสงค์

.....
.....
.....

3. เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์กร

.....
.....
.....

4. ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

.....

5. ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

.....

6. ระยะเวลาดำเนินการ :

7. ผู้รับผิดชอบดำเนินการ :

8. แผนปฏิบัติโดยละเอียด

กิจกรรม / ขั้นตอน / ปริมาณ	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
ไตรมาสที่ 1		
ไตรมาสที่ 2		
ไตรมาสที่ 3		
ไตรมาสที่ 4		

9. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

.....

.....

