บทที่ 1
องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

ความสำคัญของความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1.1 ความเสี่ยง (Risk)

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

โดยทั่วไปการดำเนินงานใด ๆ ย่อมมีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้เสมอ ทั้งจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ความเสี่ยงดังกล่าวอาจอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะนำบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ไปสู่เป้าหมาย เช่น การวางกลยุทธ์และแผนงาน การตัดสินใจของผู้บริหาร การบริหารงบประมาณ การบริหารการเงิน การให้บริการซ่อมสร้างเรือ และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง การปฏิบัติงานภายในที่ทำการ การคัดเลือกผู้รับบริการ การจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น

ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบหรือก่อให้เกิดความเสียหายหรือทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (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 ความสูญเปล่า ค่าเสียโอกาสทางธุรกิจ เป็นต้น

1.2 ประเภทของความเสี่ยง

ความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

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

2. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่ทำให้การบริหารจัดการทางการเงินไม่มีประสิทธิภาพ เช่น การขาดสภาพคล่อง การมีลูกหนี้เกินกำหนดชำระจำนวนมาก การมีระยะเวลาเก็บหนี้นาน เป็นต้น การบริหารความเสี่ยงอย่างถูกต้อง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพทำให้สามารถหลีกเลี่ยงความเสียหาย

ที่อาจเกิดขึ้นได้ 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 การปฏิบัติตามระเบียบพัสดุของสำนักนายารัฐมนตรี 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 การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง การควบคุมกำกับดูแลไม่ทั่วถึง และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับของหน่วยงาน 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 ซึ่งออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นมีผลกระทบกับองค์กรและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับยอมรับได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

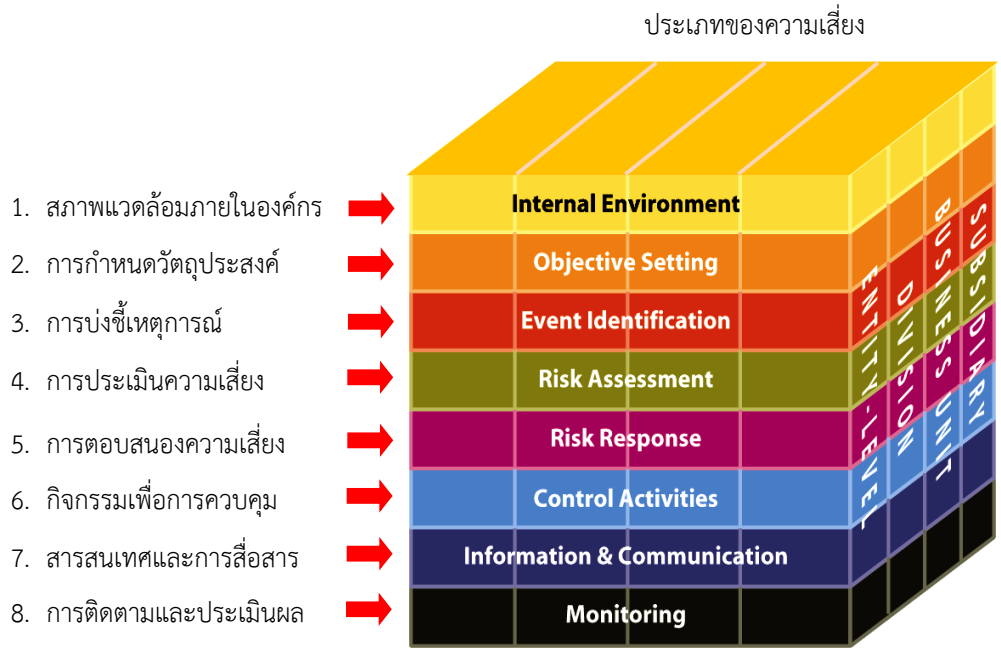
กรอบการบริหารความเสี่ยงประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

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

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรรับได้ 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 ก่อนที่จะทำการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนั้น โดยวัตถุประสงค์ต้องสอดรับกับการยอมรับในความเสี่ยง (Risk Appetite)

3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

เป็นการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร ปัจจัยภายนอก เช่น สภาวะเศรษฐกิจ 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 ระดับล่างไปสู่บน และการสื่อสารระหว่างหน่วยงานตามแนวทางของ COSO นั้น สารสนเทศมีความสำคัญและจำเป็นในทุกระดับชั้นขององค์กร เนื่องจากเราต้องใช้สารสนเทศในการระบุ ประเมิน และกำหนดวิธีจัดการกับความเสี่ยง และใช้ในด้านอื่น ๆ เพื่อดำเนินงานให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ให้ได้

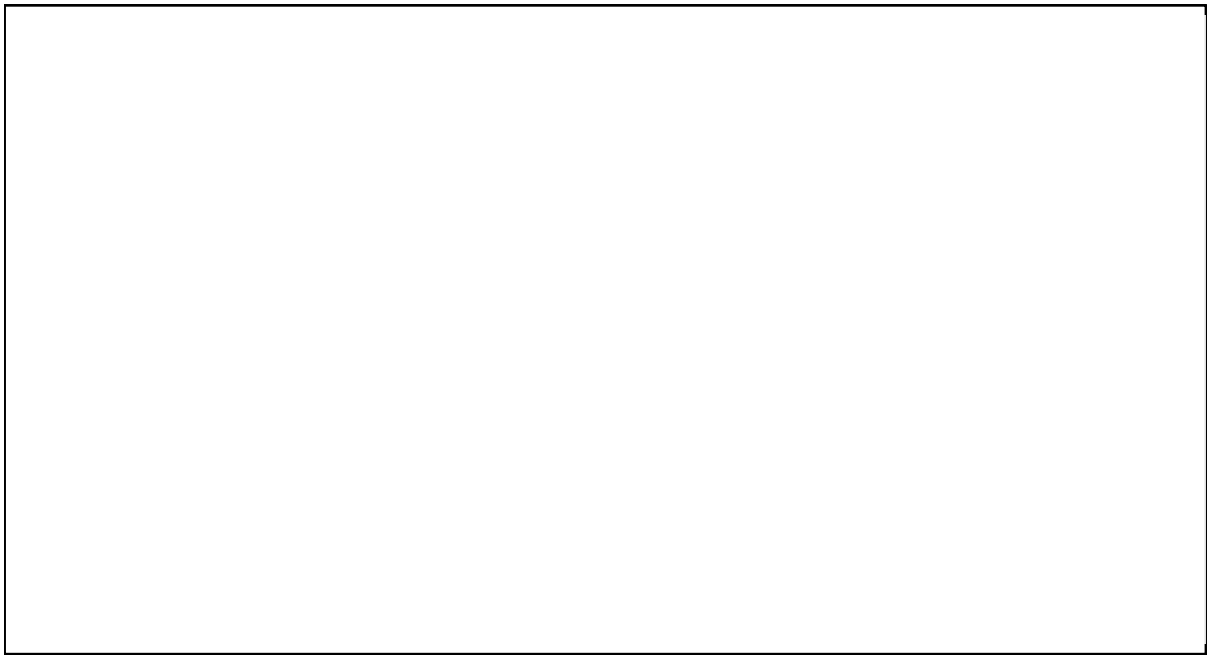
8. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

มีการติดตามประเมินการบริหารความเสี่ยงแบบครบวงจร และมีการปรับแก้ตามความเหมาะสม ซึ่งการประเมินอาจทำได้โดย

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

1.6 การบริหารความเสี่ยง

การดำเนินธุรกิจ หรือการดำเนินกิจการ หรือการทำงานใดๆ ก็ตามจะมีความเสี่ยงเข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้น การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในจึงมีความจำเป็นสำหรับองค์กรทุกระดับดังแสดงใน ภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 แผนการบริหารความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

แนวคิดการควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการที่ผู้กำกับดูแล ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรได้กำหนดและจัดให้มีขึ้นไว้ในขั้นตอนการดำเนินงานปกติ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

การบริหารงานของภาครัฐนั้น ผู้บริหารภาครัฐทั้งหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจมีภาระผูกพันที่จะต้องบริหารงานและบริหารเงินงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรให้เป็นไปตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

ในการบริหารงานดังกล่าว ผู้กำกับดูแลและผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เทคนิคการควบคุมภายใน เพื่อช่วยให้การดำเนินงานรวมถึงการใช้ทรัพยากรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร ซึ่งผู้บริหารในทุกระดับ และบุคลากรทุกคนในองค์กรย่อมต้องมีบทบาทและความรับผิดชอบต่อการควบคุมภายในในระดับที่แตกต่างกัน ทั้งในระดับของผู้จัดให้มีระบบการควบคุมภายในและระดับของผู้ปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน

มาตรฐานการควบคุมภายในที่ดี

สำหรับแนวทางการควบคุมภายในที่ดีนั้น คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินได้กำหนดมาตรฐานการควบคุมภายในไว้ 5 องค์ประกอบที่มีความเชื่อมโยงและเกื้อกูลกัน ดังนี้

ภาพที่ 1.3 องค์ประกอบการควบคุมภายในที่ดี

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 มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันโดยมีองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นรากฐานที่จะทำให้องค์ประกอบอื่น ๆ ดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง และนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน คือ

- เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน
- สร้างความเชื่อถือของรายงานทางการเงิน

- ทำให้มีการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ

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

1.7 ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินธุรกิจของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัดนั้น มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อสร้างคุณค่าสูงสุดให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ซึ่งประกอบด้วย รัฐบาล ผู้ลงทุน คู่ค้า ผู้จัดหาสินค้า พนักงาน และประชาชนคนไทยซึ่งเป็นผู้ใช้บริการหรือลูกค้าทุกคน

ในปัจจุบันบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ต้องดำเนินธุรกิจภายใต้สภาวะของตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูง ทั้งจากระบบเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าตามกระแสธุรกิจและสังคม การเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ ทางการค้าต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การเข้าสู่ตลาดของคู่แข่งรายใหม่

การดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างคุณค่าดังกล่าวนั้น อาจมีผลกระทบจากความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจที่เกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกหน่วยงาน และส่งผลกระทบให้คุณค่าที่ควรจะมีแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นต้องลดลงหรือหมดไป ดังนั้น การจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงภายในบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะช่วยลดโอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยงที่สำคัญให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรหรือมีผลกระทบน้อยที่สุด

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

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าองค์กรได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ภายในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

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

บทที่ 2
ระบบบริหารความเสี่ยงของ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

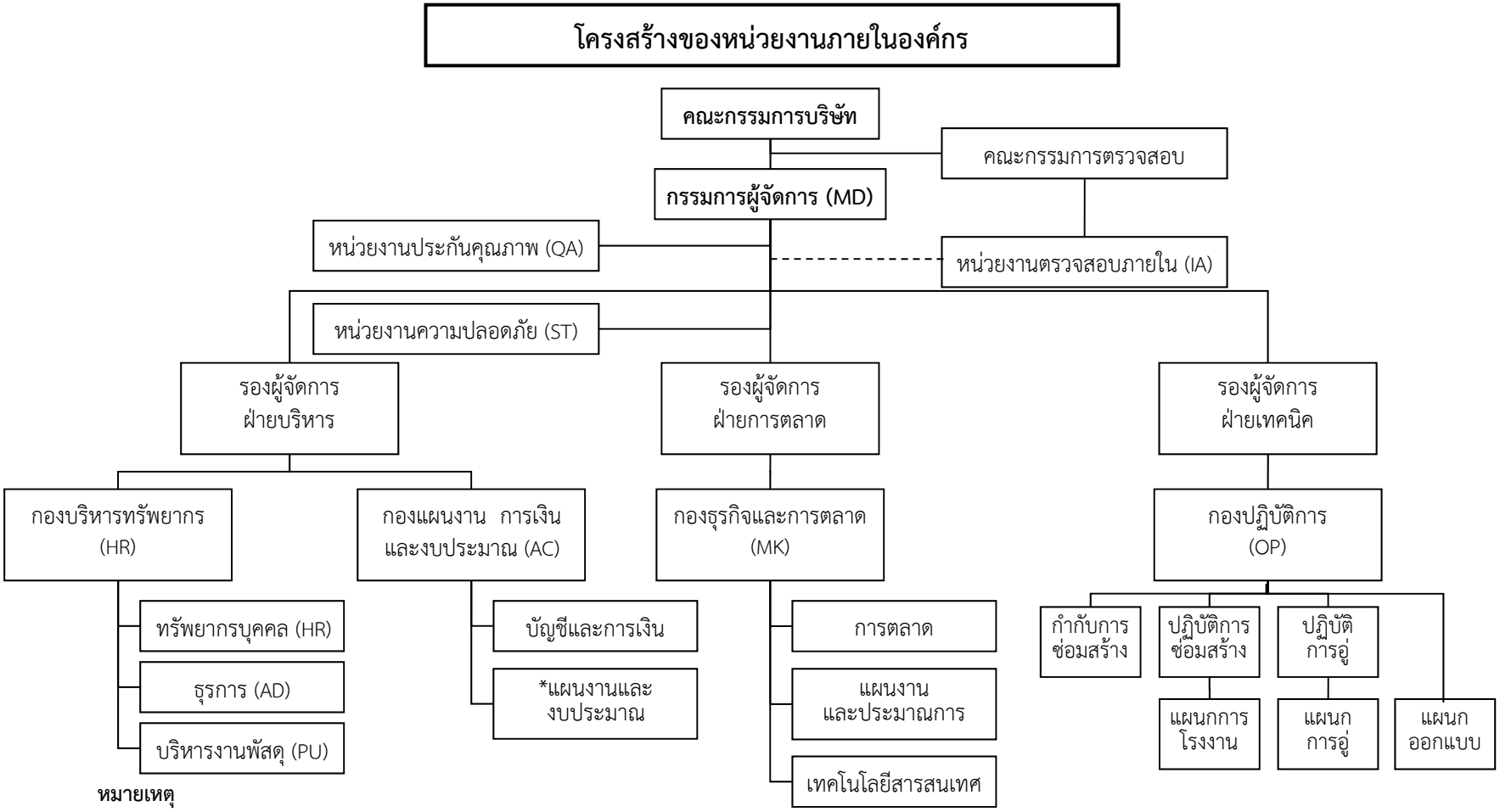
ระบบบริหารความเสี่ยง จะทำให้เราทราบปัญหาล่วงหน้า และเตรียมวิธีป้องกันแก้ไขได้ ช่วยลดโอกาสสูญเสียและเพิ่มโอกาสความสำเร็จ ส่งผลให้องค์กรดำรงอยู่อย่างยั่งยืน และเติบโตอย่างต่อเนื่อง

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
        - การจัดทำ Risk Profile และการจัดลำดับความเสี่ยง
        - การจัดทำแผนผังเมทริกซ์แสดงระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)
        - การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)
        - การรายงานการติดตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง

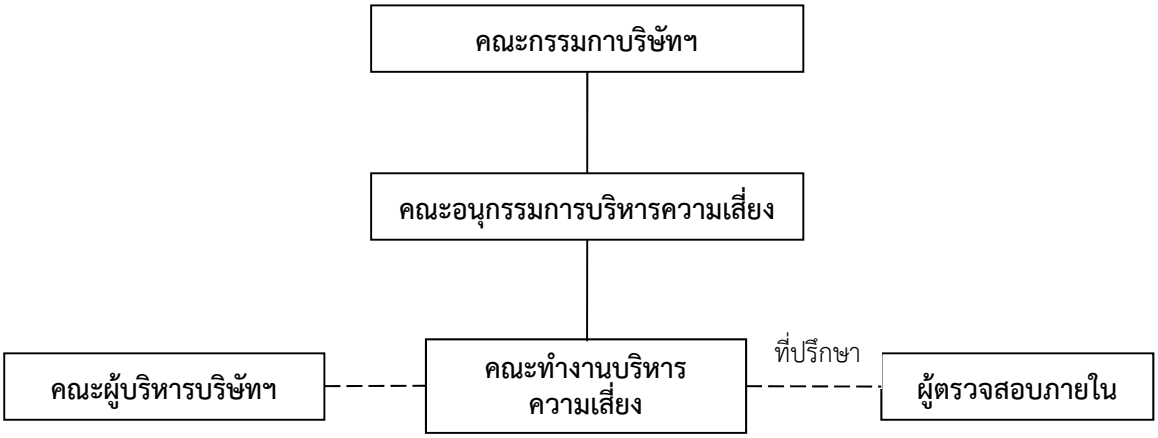
2.1 โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยง จะทำการระบุถึงหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง ระบบการติดตามงาน การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ซึ่งบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด มีผังโครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงแสดงดังรูป



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างของหน่วยงานภายในองค์กร

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

<u>หน่วยงานผู้รับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ในระบบการบริหารความเสี่ยง</u>

การปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยงของ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด จะมีการจัดตั้งคณะทำงานขึ้นในแต่ละปีงบประมาณ แบ่งเป็น 2 คณะทำงาน คือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง และคณะทำงานประเมินความเสี่ยง โดยในแต่ละคณะทำงานประกอบด้วย หัวหน้าแผนก ผู้อำนวยการกอง และผู้ที่เกี่ยวข้อง มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

2.1.1 <u>คณะทำงานบริหารความเสี่ยง</u>

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

สำหรับเลขานุการ จะทำหน้าที่ในการจัดประชุมคณะกรรมการฯ เพื่อวางแผนการบริหารความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน ติดตามและรวบรวมแผนฯ ของแต่ละหน่วยมาจัดทำเป็นแผนขององค์กร รวมทั้งรวบรวมรายงานการติดตามของแต่ละหน่วยงานเป็นรายงานการติดตามความก้าวหน้าระดับองค์กรในแต่ละไตรมาส และรวบรวมรายงานตอนปลายปีของแต่หน่วยงานเป็นรายงานระดับองค์กร เสนอประธานฯ และกรรมการผู้จัดการ และผู้เกี่ยวข้องต่อไป

2.1.2 <u>คณะทำงานประเมินความเสี่ยง</u>

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

2.2 การบริหารความเสี่ยงแบ่งแยกตามลักษณะของงาน

การบริหารความเสี่ยงแบ่งแยกตามลักษณะของงาน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

2.2.1. <u>การบริหารความเสี่ยงในงานประจำ</u>

การบริหารความเสี่ยงในงานประจำ แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

- <u>ระดับองค์กร</u> ซึ่งจะทำการบริหารความเสี่ยงตามแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงแบบบูรณาการและมีความสอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้
- <u>ระดับหน่วยงาน</u> ซึ่งจะทำการบริหารความเสี่ยงตามพันธกิจของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ยังนำมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมจากแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรมากระจายลงสู่แผนการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานด้วย รวมถึงการนำความเสี่ยง และมาตรการจัดการความเสี่ยงจากการบริหารความเสี่ยงในปีก่อนมาร่วมทบทวนในแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานของปัจจุบันด้วย

การบริหารความเสี่ยงในงานประจำ มีการดำเนินงานดังนี้

1. ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานประจำในแต่ละกิจกรรมของแต่ละส่วนงานจะต้องดำเนินการบ่งชี้ และกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงในงานประจำที่ได้รับมอบหมายในทันทีที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงานนั้น ๆ
2. กรณีที่งานดังกล่าวมีการกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยงไว้แล้ว ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่จะต้องทำการทบทวนความเพียงพอของระบบบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในตามระบบงานเดิมที่วางไว้แล้วในทันที

3. ผู้ที่ได้รับมอบหมายตามข้อ 1 จะต้องรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป 1 ระดับโดยเร็วที่สุด

4. กรณีที่พบว่าปัจจัยเสี่ยงมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม หรือพบว่ามีผลกระทบจากความเสี่ยงหรือมีความเสียหายเกิดขึ้นในงานที่รับผิดชอบแล้ว ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงานนั้น ต้องเร่งดำเนินการทบทวนความเพียงพอและความเหมาะสมของมาตรการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่เดิม แล้วรายงานเสนอความเห็นและหรือมาตรการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมต่อผู้บังคับบัญชา ตามข้อ 3 โดยเร็วที่สุด

2.2.2. <u>การบริหารความเสี่ยงในแผนงาน/โครงการใหม่</u>

การบริหารความเสี่ยงในแผนงาน/โครงการใหม่ มีการดำเนินงานดังนี้

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

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

3. ผู้มีอำนาจอนุมัติแผนงานหลักควรใช้ข้อมูลในแบบประเมินความเสี่ยงฯ และแผนย่อยเพื่อการบริหารความเสี่ยงที่หน่วยงานเจ้าของแผนงานหลักนำเสนอมาในคราวเดียวกันเป็นข้อมูลประกอบ การพิจารณาอนุมัติแผนงานหลัก และควรนำไปใช้ประกอบการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานหลักเพื่อแก้ไขปัญหากรณีวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการ หรือผลการดำเนินงานได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงที่ระบุไว้และเพื่อกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป

4. หน่วยงานเจ้าของแผนงาน/โครงการต้องส่งสำเนาการรายงานผลการดำเนินแผนงาน/โครงการ และการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องให้ส่วนบริหารความเสี่ยงทราบ เพื่อนำมาสรุปผลเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต่อไป

2.3 นโยบาย และวัตถุประสงค์ การดำเนินการบริหารความเสี่ยง

นโยบายการบริหารความเสี่ยงบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงมาอย่างต่อเนื่องในรูปแบบ การบริหารความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ การควบคุมภายใน และการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของการดำเนินงาน ดังนั้นเพื่อให้บริษัทฯ มีระบบในการบริหารความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรม โดยการบริหารปัจจัย ควบคุมกระบวนการและกิจกรรม 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. ให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อการจัดการที่ดี
6. กำหนดให้มีการดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงทุกไตรมาส หรืออย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

<u>วัตถุประสงค์</u>

1. เพื่อให้บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด มีระบบบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรในทุก ๆ ระดับตามที่ระบุไว้ในแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี และลงสู่ระดับกลุ่มภารกิจ
2. เพื่อให้ทราบปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือผลสำเร็จของการดำเนินงานและเพิ่มคุณค่าให้กับธุรกิจ
3. เพื่อให้มีแผนในการจัดการความเสี่ยง หรือรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
4. เพื่อลดโอกาส และผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นที่จะทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และภารกิจของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด
5. เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงและบูรณาการความเสี่ยงกับการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี โดยเกิดความเชื่อมโยงในการติดตามดูแลเพื่อให้มีผลการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรได้
6. เพื่อให้ตระหนักรู้และการบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมองค์กร ที่ได้รับความใส่ใจตลอดเวลาแทนการเลือกปฏิบัติเป็นครั้งคราว

2.4 การจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีความเชื่อมโยงกับ แผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการประจำปี การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM)

การจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดีตามแนวปฏิบัตินั้น จะต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจ ซึ่งเป็นแผนระยะยาว แผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งเป็นแผนระยะสั้นขององค์กร อีกทั้งยังต้องเชื่อมโยงกับการควบคุมภายในและการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) ด้วย ดังนั้นบริษัทฯ จึงได้บูรณาการการทำงานระหว่าง คณะทำงานบริหารความเสี่ยง คณะทำงานการควบคุมภายใน และคณะทำงานการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) ในการกำหนดแนวทางและกลยุทธ์ขององค์กร และจัดทำกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำไปปรับปรุงแผนปฏิบัติงานให้สามารถนำไปใช้ได้จริง

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. เป้าหมายการดำเนินงานในห้วงเวลา 5 ปี
7. แผนปฏิบัติการประจำปี

2.5 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยง

บอท. ใช้แผนที่ยุทธศาสตร์แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในรูปแบบของความสัมพันธ์ในเชิงของเหตุและผล เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่องค์กรปรารถนาใน 4 มิติ หรือมุมมองของ Balanced Socrecard (BSC) ประกอบด้วย

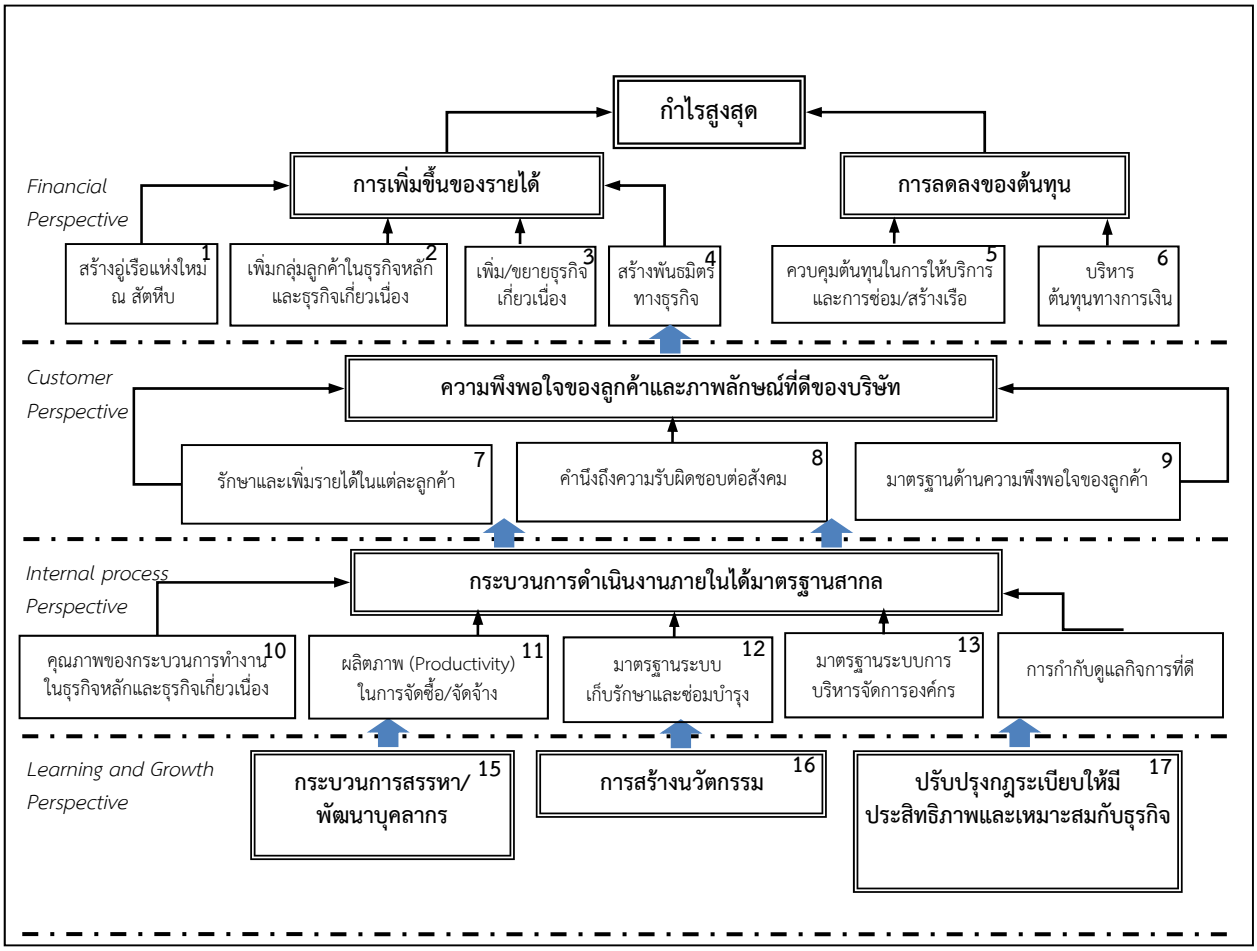
2.6.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

2.6.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

2.6.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

2.6.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

เพื่อใช้กำหนดทิศทางในการบริหารความเสี่ยงและสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรมีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน สำหรับปีงบประมาณ 2559 ที่ประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ใช้แผนที่กลยุทธ์ตามแผนวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ 2558-2561 (ฉบับปรับปรุง) ในการบริหารความเสี่ยง ดังแผนภาพ



ภาพที่ 2.3 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยง

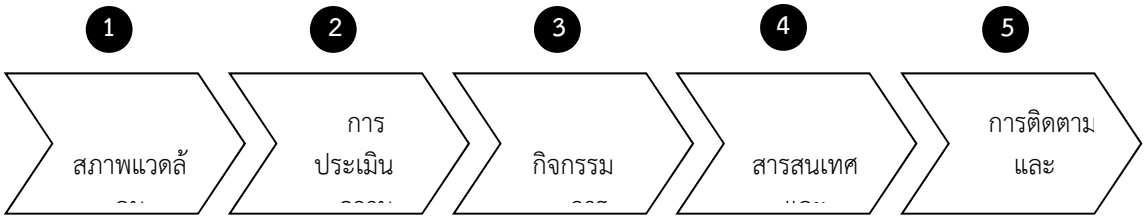
หมายเหตุ ที่มา แผนวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ 2558-2561 (ฉบับปรับปรุง)

บทที่ 3
กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

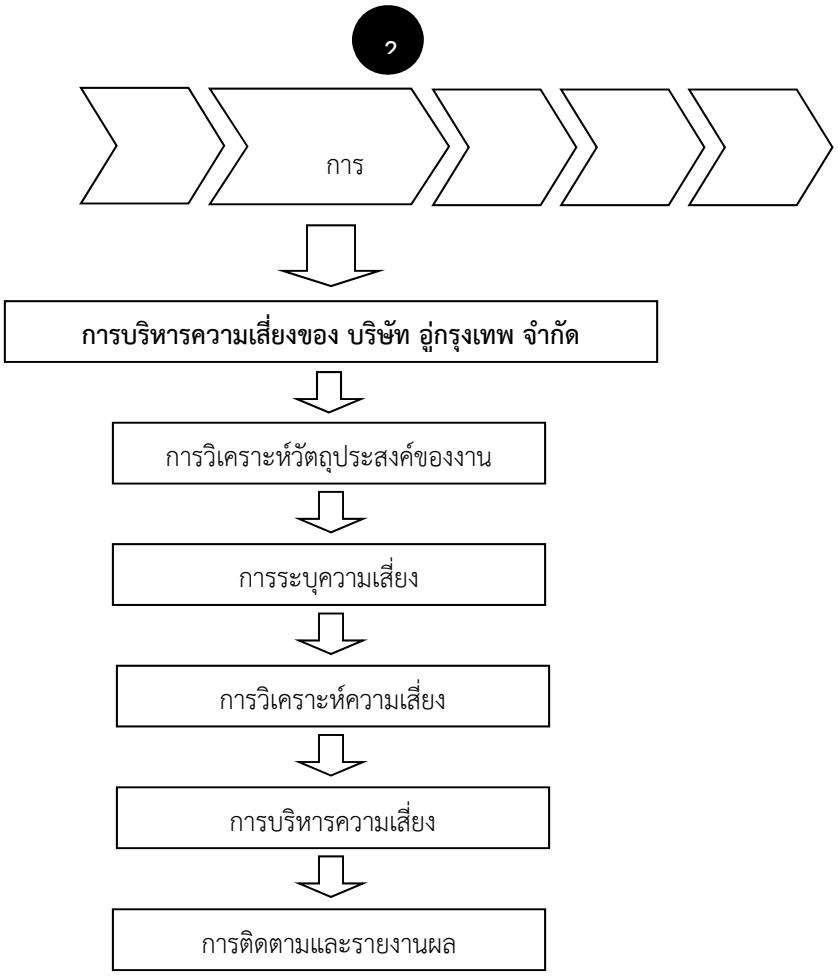
3.1 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

การบริหารความเสี่ยงนั้น เป็นองค์ประกอบหนึ่งในระบบมาตรฐานการควบคุมภายในที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.) กำหนดให้หน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจทุกแห่งต้องวางระบบแทรกไว้ในขั้นตอนการทำงานปกติ โดยต้องถือเป็นหลักปฏิบัติอย่างเคร่งครัดและโดยต่อเนื่อง

ระบบมาตรฐานการควบคุมภายในที่ คตง. กำหนดไว้ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ส่วน คือ



ภาพที่ 3.1 ระบบมาตรฐานการควบคุมภายในที่ คตง. กำหนด



ภาพที่ 3.2 การบริหารความเสี่ยงของ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

3.2 การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของงาน

การบริหารความเสี่ยงต้องเริ่มจากการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของงานซึ่งเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นประการแรก โดยมีลำดับขั้นตอน ดังนี้

3.2.1 การกำหนดภารกิจขององค์กร

3.2.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจที่กำหนดไว้

3.2.3 การกำหนดกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร

3.2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม

วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน ควรประกอบด้วย

- ผลลัพธ์
  สิ่งที่หน่วยงานคาดหวังที่จะได้รับเมื่อมอบหมายให้ดำเนินงานนั้น ๆ
- ตัวชี้วัดความสำเร็จของงานหรือผลลัพธ์
  มาตราวัดหรือตัวเทียบค่าความสำเร็จที่ชัดเจนและบอกผลได้

*สิ่งที่สำคัญต้องไม่นำเอา “กระบวนการปฏิบัติงาน” มาระบุเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน

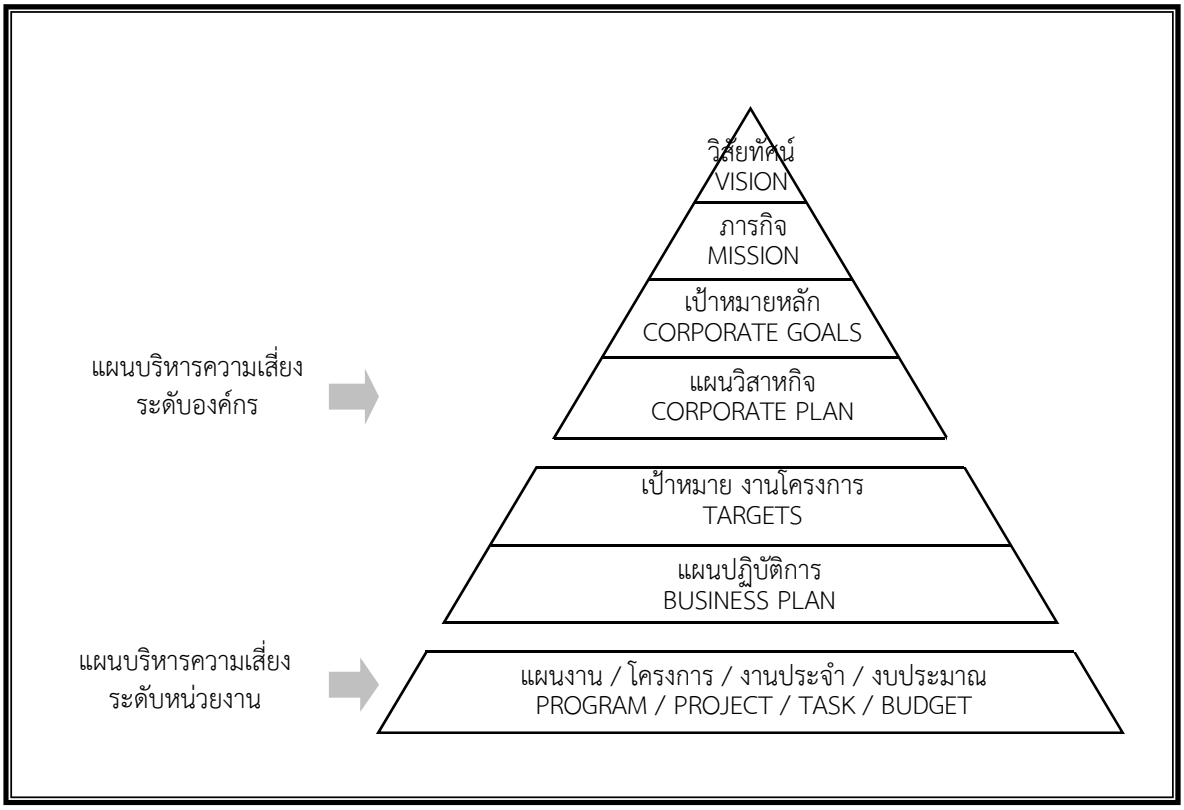
วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่ดี มีแนวทางการกำหนดแบบ **S.M.A.R.T** คือ

- กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (**S**pecific)
- วัดผลหรือประเมินผลเป้าหมายได้ (**M**easurable)
- ปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายได้ (**A**ttainable)
- มีความสมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (**R**ealistic and Relevant)
- มีกรอบเวลาดำเนินงานที่ชัดเจน (**T**imely)

วัตถุประสงค์ในระดับองค์กร (Entity-Level Objectives)

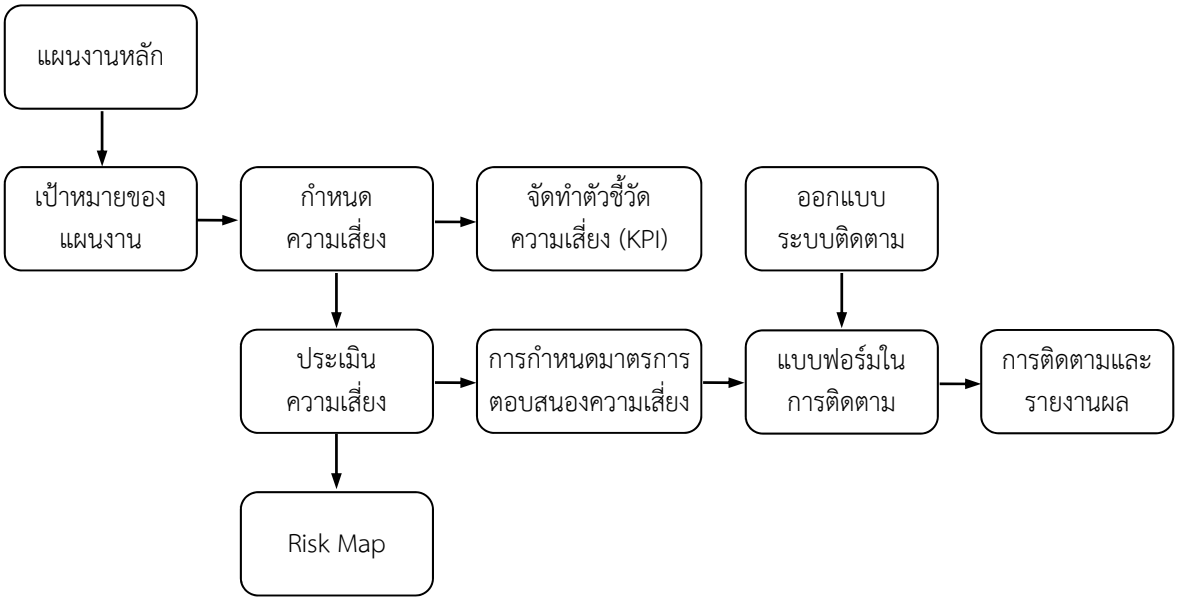
เป็นวัตถุประสงค์การดำเนินงานในภาพรวมของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ซึ่งก็คือวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ตามหนังสือรับรองการจดทะเบียน ภารกิจ และกลยุทธ์หลักในการดำเนินงานของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

กระบวนการบริหารความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ



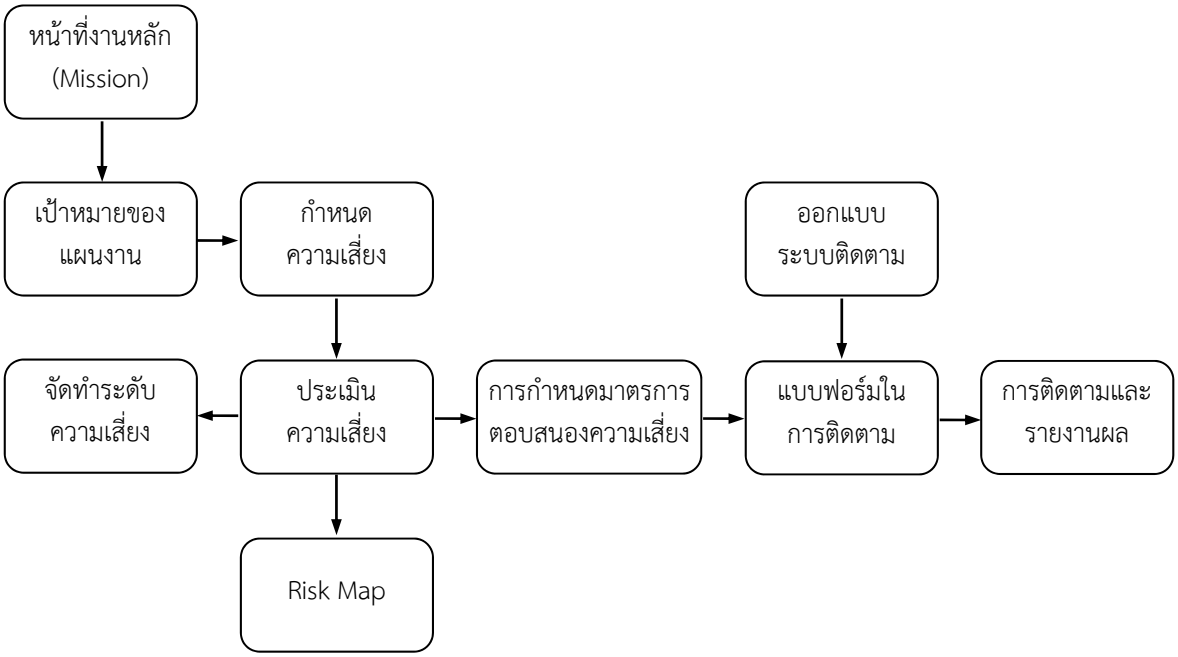
ภาพที่ 3.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

<u>ระดับองค์กร</u> – ซึ่งจะทำการบริหารความเสี่ยงตามแผนวิสาหกิจ โดยมีกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงตามแผนวิสาหกิจของ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ดังนี้



ภาพที่ 3.4 กรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงตามแผนวิสาหกิจของ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

ระดับหน่วยงาน - ซึ่งจะทำการบริหารความเสี่ยงตามพันธกิจของแต่ละกลุ่มงานนอกจากนี้ยังนำมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมจากแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรมากระจายลงสู่แผนการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานนี้ รวมถึงการนำความเสี่ยง และมาตรการจัดการความเสี่ยงจากการบริหารความเสี่ยงในปีก่อนมาร่วมทบทวนในแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานของปัจจุบันด้วย โดยมีกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงาน ดังนี้



ภาพที่ 3.5 กรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงาน

วัตถุประสงค์ในระดับแผนงาน/โครงการ

เป็นวัตถุประสงค์การดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการใหม่ งานเร่งด่วน ตามนโยบายที่ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด กำหนดหรือได้รับมอบหมาย

วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (Activity-Level Objectives)

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

3.3 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

เป็นการค้นหาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด โดยครอบคลุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทุกประเภท ทั้งภายในและภายนอกครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญ ได้แก่ ความเสียหายที่มีผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กร ความไม่แน่นอนที่อาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และเหตุการณ์ที่อาจทำให้บริษัทฯ เสียโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ขั้นตอนการระบุความเสี่ยง

3.3.1 การแจกแจงกระบวนการปฏิบัติงาน

เป็นการแสดงกระบวนการปฏิบัติงานปกติที่จะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3.3.2 พิจารณาขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นจุดวิกฤต

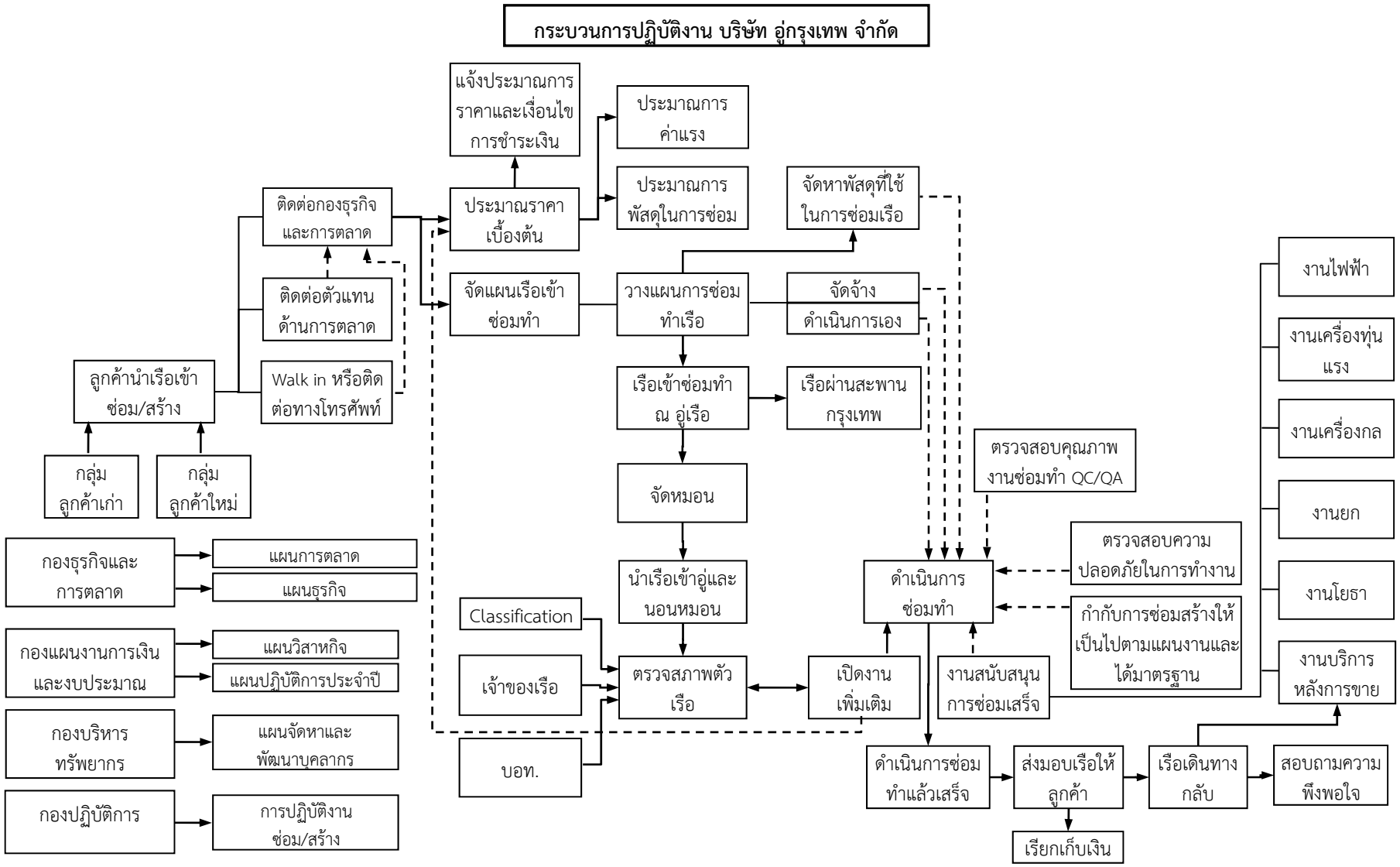
คือ การพิจารณาและค้นหาขั้นตอนงานที่อาจมีปัญหาสำคัญที่จะทำให้งานไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่สามารถสำเร็จผลได้ตามที่ต้องการ

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

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ได้ใช้ Flowchart ในการแจกแจงกระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังรูปต่อไปนี้



ภาพที่ 3.6 กระบวนการปฏิบัติการงาน บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

3.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

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

ความเสี่ยง (Risks)

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Frequency/Likelihood) — เหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นได้มากน้อยหรือบ่อยครั้งเพียงใด
- ผลกระทบ (Impact/Materiality) — หากมีความเสี่ยงเกิดขึ้นแล้ว องค์กรจะได้รับผลกระทบรุนแรงเพียงใด

ขั้นตอนการประเมิน

3.4.1 การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของโอกาส (Frequency/Likelihood) ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นได้บ่อยครั้งเพียงใด โดยใช้ตารางการคิดค่าคะแนนของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงประกอบการพิจารณาดังนี้

ตารางที่ 1 การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (ความเสี่ยงโดยเฉลี่ย)

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

ตารางที่ 2 การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (เปอร์เซ็นต์โอกาสที่จะเกิดขึ้น)

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

3.4.2 การประเมินผลกระทบที่จะเกิดจากความเสี่ยง

การพิจารณาถึงมูลค่าความเสียหายหรือความรุนแรงของผลกระทบ (Impact/Materiality) ที่บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ได้รับเมื่อความเสี่ยงเกิดผลขึ้นทั้งในมิติของด้านการเงิน (Finance) และไม่ใช่ด้านการเงิน (Non-Finance) โดยใช้ตารางการคิดค่าคะแนนระดับความรุนแรงของมูลค่าความเสียหายหรือผลกระทบประกอบการพิจารณา ดังนี้

ตารางที่ 3 การประเมินผลกระทบที่จะเกิดจากความเสี่ยง ความเสียหาย (ด้านการเงิน)

ระดับของความรุนแรง	ความเสียหาย (ด้านการเงิน)	คะแนน
สูงมาก	ส่งผลกระทบเชิงลบมากกว่า 45% ต่อเป้าหมาย EBITDA	5
สูง	ส่งผลกระทบเชิงลบ > 35% - 45% ต่อเป้าหมาย EBITDA	4
ปานกลาง	ส่งผลกระทบเชิงลบ > 25% - 35% ต่อเป้าหมาย EBITDA	3
น้อย	ส่งผลกระทบเชิงลบ > 15% - 25% ต่อเป้าหมาย EBITDA	2
น้อยมาก	ส่งผลกระทบเชิงลบ 0% - 15% ต่อเป้าหมาย EBITDA	1

ตารางที่ 4 การประเมินผลกระทบที่จะเกิดจากความเสี่ยง ความเสียหาย (ด้านเวลา)

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

ตารางที่ 5 การประเมินผลกระทบที่จะเกิดจากความเสี่ยง ความเสียหาย (ด้านความสำเร็จ)

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

ตารางที่ 6 การประเมินผลกระทบที่จะเกิดจากความเสี่ยง ความเสียหาย (ด้านบุคลากร)

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

ตารางที่ 7 การประเมินผลกระทบที่จะเกิดจากความเสี่ยง ความเสียหาย (ด้านชื่อเสียง)

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

<u>หมายเหตุ</u>

- ค่าโอกาสและค่าผลกระทบหรือมูลค่าความเสียหายในตารางเป็นเพียงตัวอย่าง
- หน่วยงานที่นำไปใช้อาจกำหนดค่าโอกาส/ค่าผลกระทบหรือมูลค่าความเสียหายขึ้นใช้ใหม่ตามความเหมาะสมได้

3.4.3 การประเมินค่าระดับของความเสี่ยง

ผู้ที่รับผิดชอบต่อความเสี่ยงที่ค้นพบแล้ว สามารถคำนวณหาค่าระดับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญหรือการประเมินระดับค่าของความเสี่ยงได้ตามสูตร ดังต่อไปนี้

ค่าระดับความเสี่ยง =
คะแนนของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง x คะแนนของผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

ค่าระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่คำนวณได้ตามวิธีข้างต้นนี้ จะถูกนำมาใช้เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีต่องานหรือแผนงาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงสามารถเลือกความเสี่ยงขึ้นมาจัดการได้ตามลำดับความรุนแรงอย่างเหมาะสม กล่าวคือ ความเสี่ยงที่มีค่าระดับความเสี่ยงสูงนั้น ควรได้รับการพิจารณาจัดการก่อนความเสี่ยงที่มีค่าระดับความเสี่ยงต่ำกว่าเสมอ

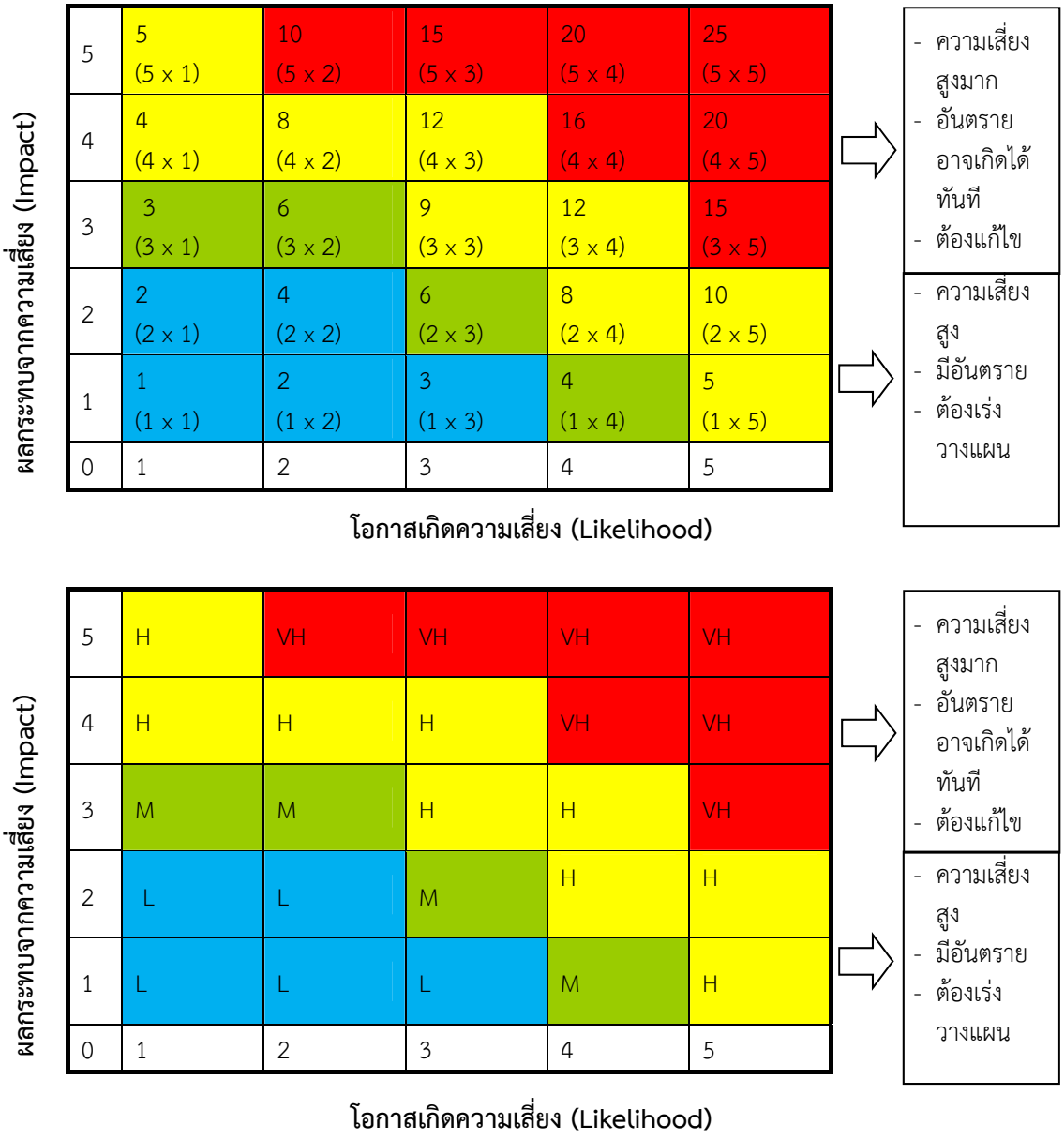
ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ได้จัดทำ Risk Profile และการจัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งเป็นการแสดงถึงความเสี่ยงทั้งหมดโดยเรียงลำดับตามระดับของความเสี่ยงที่คาดหมายจะเปลี่ยนแปลงไปตามมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งแสดงแบบ บส.1 ได้ดังนี้

แบบ บส.1

ตารางที่ 8 แบบ บส.1 Risk Profile / Ranking

No.	อันดับ	ID	ความเสี่ยง	ฝ่าย/กอง	ประเภทความเสี่ยง				ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน		
					S	F	O	C	L	I	L x I

ตารางจัดระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)



ภาพที่ 3.7 ตารางจัดระดับความเสี่ยง

เกณฑ์การบริหารความเสี่ยง

L

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

M

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

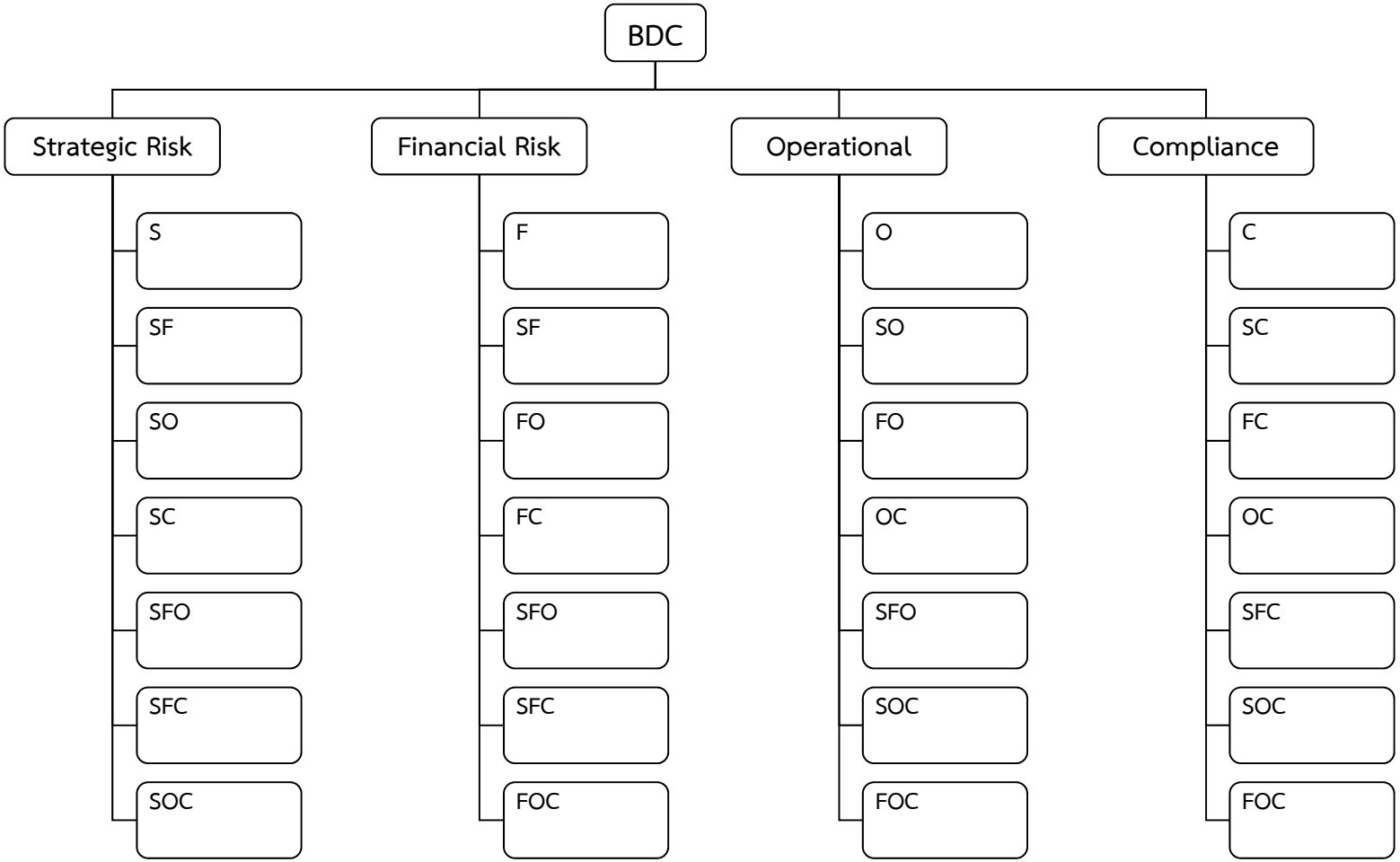
H

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

VH

VH = Very High (สูงมาก) (ค่า 10-25 คะแนน/โอกาสเกิดบ่อยมากผลกระทบรุนแรงมากที่สุด) เป็นระดับที่ยอมรับไม่ได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยง ตรวจสอบ ควบคุมอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที

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



ภาพที่ 3.8 โครงร่างการจัดทำแผนที่ความเสี่ยง

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-ผลเสียของแต่ละมาตรการเพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกมาตรการอย่างเป็นระบบ

   การวิเคราะห์ผลได้-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
   - หรือมีความเสี่ยงอยู่แต่จำเป็นต้องดำเนินกิจกรรมภายใต้ภาวการณ์ที่มีความเสี่ยงเช่นนี้ด้วยข้อจำกัดด้านค่าใช้จ่ายในการกำหนดระบบการควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติม
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 ความเสี่ยงที่ระบุไว้มีค่าระดับความเสี่ยงสูงมากและไม่สามารถจัดการด้วยกลยุทธ์อื่นๆ เพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ ในกรณีนี้หน่วยงานอาจต้องกำหนดทางเลือก คือ
     - ปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์ของงาน
     - ปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานที่สำคัญในกระบวนการทำงาน
     - ล้มเลิกการดำเนินงานหรือเลี่ยงไปทำกิจกรรมอื่นที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้แทน
     - จัดการให้ความเสี่ยงนี้ไปอยู่นอกเงื่อนไขของการทำงาน เป็นต้น

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

ตารางที่ 9 แบบ บส.2 แผนการปรับปรุงการควบคุมเพื่อลดระดับความเสี่ยงและการติดตาม **แบบ บส.2**

ชื่อหน่วยงาน (ด้าน/ส่วน/สำนักงาน/แผนก) .....

แผนการปรับปรุงการควบคุมเพื่อลดระดับความเสี่ยงและการติดตาม

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

วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงคงเหลือ	ประเภทความเสี่ยง (S,F,O,C)	ค่าระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	วิธีการปรับปรุงการควบคุมเพื่อลดระดับความเสี่ยง	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ	สถานะการดำเนินการ	สรุปผลการดำเนินการ	ค่าระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)

*สถานะการดำเนินการ

☐ = ดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด

☐ = ดำเนินการแล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนด

☐ = ยังไม่ดำเนินการ

☐ = อยู่ระหว่างดำเนินการ

ลงชื่อ .....

หัวหน้าหน่วยงาน .....

วันที่ .....เดือน ..... พ.ศ. .....

3.6 การติดตามและรายงานผล

เป็นกระบวนการสุดท้าย เพื่อรายงานความเสี่ยงจากทุกหน่วยงานในองค์กรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง สร้างความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยง ได้นำไปปฏิบัติใช้ทั่วทั้งองค์กร และเพื่อให้ผู้บริหารได้ทำการสอบทานสถานะของความเสี่ยง และแผนการดำเนินงาน และสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิผลได้ทันเวลา

การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การติดตามการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสอบทานความเสี่ยงและการรายงานผลการดำเนินงาน การขอความเห็นเปลี่ยนแปลงแนวทางการจัดการความเสี่ยงต่อผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่า

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