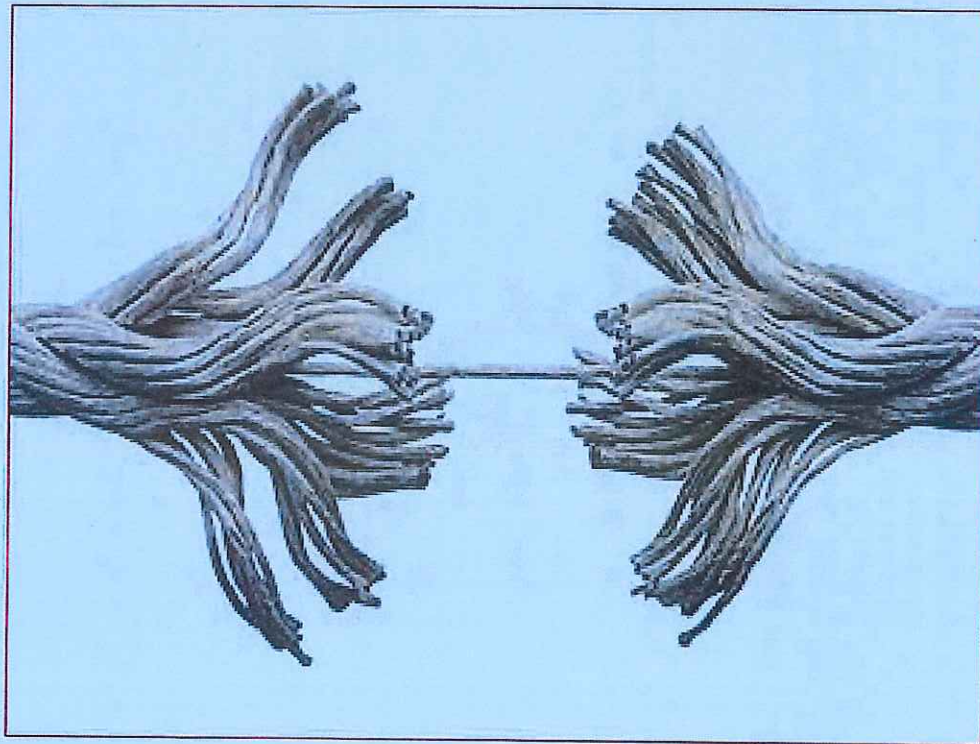




# คู่มือบริหารความเสี่ยง



## ปีงบประมาณ 2560

กันยายน 2559

## คำนำ

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญในการพิจารณาความพอเพียงของแผนงาน/โครงการรองรับการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ และจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานเพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และพันธกิจขององค์กร การบริหารความเสี่ยงของบริษัท อุกรุงเทพ จำกัด มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบโดยมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ตามคู่มือบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ

การปรับปรุงคู่มือบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2560 มีการปรับปรุงที่ควรบันทึกไว้รวม 12 รายการ ในจำนวนนี้มีการปรับปรุงที่สำคัญ 4 รายการ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงสาระสำคัญของการควบคุมภายในตามคู่มือ แนวทาง : การจัดระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน ของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (ฉบับปรับปรุงใช้ทดแทนฉบับ 2554)
2. ปรับปรุงขอบเขตของการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (หน้า 19) และโครงสร้างแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ให้สอดคล้องกับคำจำกัดความการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (หน้า 30)
3. การทดลองใช้แบบพิมพ์ “แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร/หน่วยงาน” ทดแทนแบบ บส.2 โดยแบบพิมพ์ทดลองใช้จะแสดงการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงในเอกสารแผ่นเดียว หน้า 34
4. เพิ่มแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง สำหรับใช้เป็นแผนการดำเนินงานของคณะทำงานบริหารความเสี่ยง หน้า 35
5. รายการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ ตามคู่มือบริหารความเสี่ยงฯ และจัดทำสรุปการปรับปรุงไว้ที่ หน้า 37 - 38

## สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
สารบัญภาพ	ง
สารบัญตาราง	จ
สารบัญคำย่อ	ฉ
บทที่ 1 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง	1
1.1 ความเสี่ยง	1
1.2 ประเภทของความเสี่ยง	1
1.3 สาเหตุของการเกิดความเสี่ยง	2
1.4 การบริหารความเสี่ยง	2
1.5 องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง	3
1.6 การบริหารความเสี่ยง	5
1.7 ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง	8
บทที่ 2 ระบบบริหารความเสี่ยงของ บริษัท อุรุกรุงเทพ จำกัด	9
2.1 โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร	9
2.2 การบริหารความเสี่ยงแบ่งแยกตามลักษณะของงาน	12
2.3 นโยบาย และวัตถุประสงค์ การดำเนินการบริหารความเสี่ยง	14
2.4 การจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีความเชื่อมโยงกับ แผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการประจำปี การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการเพื่อ สร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (EVM)	15
2.5 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยง	15
บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ บริษัท อุรุกรุงเทพ จำกัด	17
3.1 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของ บริษัท อุรุกรุงเทพ จำกัด	17
3.2 การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของงาน	18
3.3 การระบุความเสี่ยง	20

3.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยง	23
3.5 การบริหารจัดการความเสี่ยง	31
3.6 แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง	35
3.7 การติดตาม และรายงานผล	36
รายการปรับปรุงคู่มือบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2560	37
บรรณานุกรม	39

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง	3
ภาพที่ 1.2 ความสำคัญของการใช้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จัดการความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงาน	5
ภาพที่ 2.1 โครงสร้างของหน่วยงานภายในองค์กร	10
ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด	11
ภาพที่ 2.3 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ของ บอท.	16
ภาพที่ 3.1 ระบบมาตรฐานการควบคุมภายในที่ คตง. กำหนด	17
ภาพที่ 3.2 การบริหารความเสี่ยงของ บริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด	17
ภาพที่ 3.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	19
ภาพที่ 3.4 กรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงตามแผนวิสาหกิจของ บริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด	19
ภาพที่ 3.5 กรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงาน	20
ภาพที่ 3.6 กระบวนการปฏิบัติงาน บริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด	22
ภาพที่ 3.7 ตารางจัดระดับความเสี่ยง	27
ภาพที่ 3.8 โครงร่างการจัดทำแผนที่ความเสี่ยง	29
ภาพที่ 3.9 โครงร่างการจัดทำแผนที่ความเสี่ยงของ บอท.	30

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (ความเสี่ยงโดยเฉลี่ย)	23
ตารางที่ 2 การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (เปอร์เซ็นต์โอกาสที่จะเกิดขึ้น)	23
ตารางที่ 3 การประเมินผลกระทบที่จะเกิดจากความเสี่ยง ความเสียหาย (ด้านการเงิน)	24
ตารางที่ 4 การประเมินผลกระทบที่จะเกิดจากความเสี่ยง ความเสียหาย (ด้านเวลา)	24
ตารางที่ 5 การประเมินผลกระทบที่จะเกิดจากความเสี่ยง ความเสียหาย (ด้านความสำเร็จ)	24
ตารางที่ 6 การประเมินผลกระทบที่จะเกิดจากความเสี่ยง ความเสียหาย (ด้านบุคลากร)	25
ตารางที่ 7 การประเมินผลกระทบที่จะเกิดจากความเสี่ยง ความเสียหาย (ด้านชื่อเสียง)	25
ตารางที่ 8 แบบ บส.1 Risk Profile / Ranking	26
ตารางที่ 9 แบบ บส.2 แผนการปรับปรุงการควบคุมเพื่อลดระดับความเสี่ยงและการติดตาม	32
ตารางที่ 10 แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร/หน่วยงาน : บริษัท อุรุกรุงเทพ จำกัด ประจำปีงบประมาณ ..... (ทดลองใช้งานแทนแบบ บส.2)	33

## สารบัญคำย่อ

### LIST OF ABBREVAISIONS

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

- ข -

OP	Operation (แผนปฏิบัติการซ่อมสร้าง)
DO	Dock Operation (แผนปฏิบัติการอยู่)
DE	Design (แผนออกแบบ)
FA	Factory (แผนโรงงาน)
DC	Dock (แผนการอยู่)



## บทที่ 1

### องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

#### ความสำคัญของความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

##### 1.1 ความเสี่ยง (Risk)

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและส่งผลกระทบต่อหรือก่อให้เกิดความเสียหายทำให้วัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Target) ที่องค์กรกำหนดไว้ เบี่ยงเบนไปหรือไม่ประสบความสำเร็จ ทั้งในด้านกลยุทธ์ การเงิน การดำเนินงาน และกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

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

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

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

##### 1.2 ประเภทของความเสี่ยง

ความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อมูลค่าขององค์กรในระดับสูง และส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมาก อาจทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไป

ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เช่น ความเสี่ยงในการบริหารจัดการที่ไม่สามารถเชื่อมโยงนโยบายกลยุทธ์และทิศทางการดำเนินงาน เป็นต้น

2. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่ทำให้การบริหารจัดการทางการเงินไม่มีประสิทธิภาพ เช่น การขาดสภาพคล่อง การมีลูกหนี้เกินกำหนดชำระจำนวนมาก การมีระยะเวลาเก็บหนี้ยาวนาน เป็นต้น การบริหารความเสี่ยงอย่างถูกต้อง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพทำให้สามารถหลีกเลี่ยงความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ เช่น ข้อกำหนดการจัดระดับและวิเคราะห์ฐานะการเงินของลูกค้า วิธีปฏิบัติในการชำระหนี้ การกำกับดูแลติดตามผล การดำเนินงาน การทบทวนฐานะการเงินลูกค้า การบริหารจัดการกรณีที่มีหนี้ค้างชำระเป็นเวลานาน เป็นต้น

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

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

### 1.3 สาเหตุของการเกิดความเสี่ยง

สาเหตุของการเกิดความเสี่ยงอาจเกิดจากปัจจัยหลัก 2 ปัจจัย คือ

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

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

### 1.4 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Enterprise Risk Management : ERM) คือ ขบวนการที่จัดทำโดยฝ่ายบริหาร เพื่อประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจ

เกิดขึ้นมีผลกระทบกับองค์กรและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับยอมรับได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

กรอบการบริหารความเสี่ยงประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

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

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง 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 ก่อนที่จะทำการระบุเหตุการณ์ ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนั้น โดยวัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องกับการยอมรับในความเสี่ยง (Risk Appetite)

3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

เป็นการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร ปัจจัยภายนอก เช่น สภาพเศรษฐกิจ 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 วิธีจัดการความเสี่ยงที่กำหนดในขั้นตอนก่อนหน้านี้ ได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง องค์กรต้องกำหนดกิจกรรมควบคุมนั้นอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร ทุก ระดับชั้น และทุกงาน (All Functions)

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

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

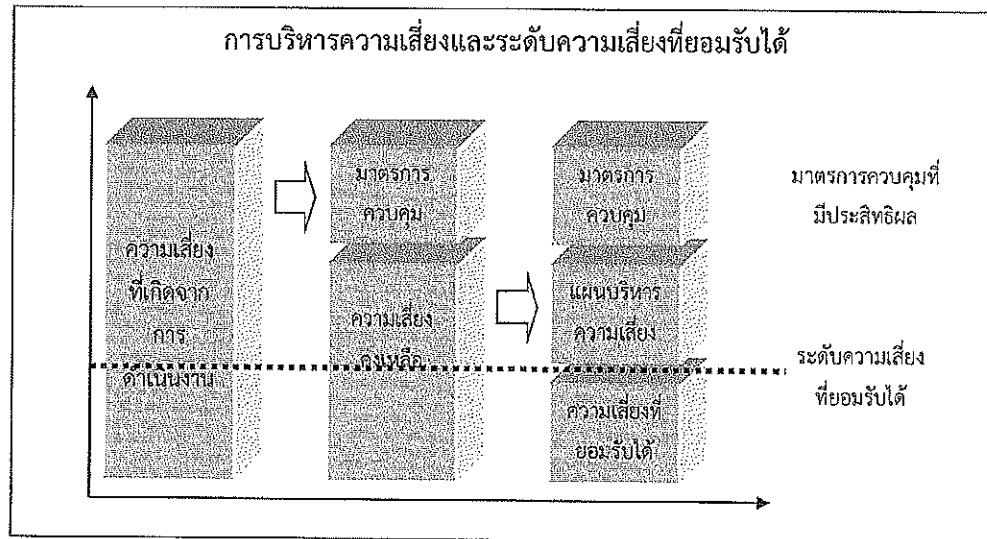
8. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

มีการติดตามประเมินการบริหารความเสี่ยงแบบครบวงจร และมีการปรับแก้ตามความเหมาะสม ซึ่งการประเมินอาจทำได้โดย

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

## 1.6 การบริหารความเสี่ยง

การดำเนินธุรกิจ หรือการดำเนินกิจการ หรือการทำงานใดๆ ก็ตามจะมีความเสี่ยงเข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้น การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในจึงมีความจำเป็นสำหรับองค์กรทุกระดับดังแสดงในภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 ความสำคัญของการใช้การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงาน

### การควบคุมภายใน

ความหมายและวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการที่ผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหารและบุคลากรขององค์กรทุกระดับของหน่วยตรวจรับ กำหนดให้มีขึ้นเพื่อให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

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

#### การพัฒนาการควบคุมภายใน

ระบบการควบคุมภายใน เป็นกลไกที่สำคัญและเป็นเครื่องมือในการบริหารงานของผู้บริหารทั้งภาครัฐและเอกชน เป็นกระบวนการที่ช่วยเสริมสร้างควมมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้หน่วยงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การควบคุมภายในจึงต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอเพราะนอกจากจะช่วยให้หน่วยงานมีระบบการควบคุมภายในที่ดีแล้ว ยังส่งเสริมให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีอีกด้วยกลไกภายนอกและกลไกภายในที่ใช้ในการพัฒนาการควบคุมภายใน

#### กลไกภายนอก – องค์กรที่กำกับดูแล

องค์กรที่กำกับดูแลต้องเข้ามามีบทบาทโดยการกำหนดกฎเกณฑ์ ข้อบังคับและแนวทางปฏิบัติเพื่อสนับสนุนและเสริมสร้างให้เกิดการจัดการด้านการควบคุมภายใน ซึ่งในปัจจุบันองค์กรกำกับดูแลทั้งภาครัฐและเอกชนได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เช่น

-ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ออกข้อกำหนดให้บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ต้องจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

-คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ได้ออกระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 กำหนดให้หน่วยรับตรวจนำมาตรฐานการควบคุมภายในตามระเบียบฯ ไปใช้เป็นแนวทางการจัดวางและประเมินผลการควบคุมภายในให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ พร้อมรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

-สำนักงานรัฐมนตรี ได้ออกระเบียบว่าด้วยการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ พ.ศ. 2548 ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการตามระเบียบฯ ได้กำหนดให้การปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 เป็นตัวชี้วัดส่วนหนึ่งในการติดตามและประเมินผลส่วนราชการ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของการกำกับดูแลและควบคุมตนเองที่ดีของส่วนราชการ

#### กลไกภายในหน่วยงาน ได้แก่

1) คณะกรรมการบริหารและฝ่ายบริหารระดับสูง เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้มีการพัฒนาระบบการควบคุมภายในขององค์กรให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์ แนวทางการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและการปรับปรุงจุดอ่อนของการควบคุมภายใน รวมทั้งปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องของจริยธรรมและความซื่อสัตย์ไม่ยึดผลประโยชน์ของตนเองเป็นสำคัญ ไม่ใช่ประโยชน์จากตำแหน่งหน้าที่ของหน่วยงานเพื่อประโยชน์ของตนเอง รวมทั้งไม่ใช้โอกาสและช่องโหว่ในกฎ ข้อบังคับ แสวงหาผลประโยชน์ให้กับตนเอง ซึ่งจะทำให้สามารถลดข้อจำกัดของการควบคุมภายในลงได้ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาและนำพาองค์กรไปสู่การดำเนินกิจการอย่างยั่งยืน

2) หัวหน้าส่วนงานย่อยและผู้ปฏิบัติ หัวหน้าส่วนงานย่อยเป็นผู้นำเอาวิธีการควบคุมต่าง ๆ ไปใช้ในการควบคุมงานและกำกับดูแลให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามวิธีการที่ฝ่ายบริหารกำหนด นอกจากนั้นหัวหน้าส่วนงานย่อยยังเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจปัญหาอุปสรรค จุดอ่อนการควบคุมภายใน และความเสี่ยงในกิจกรรมที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี จึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะช่วยให้การพัฒนาระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม หัวหน้าส่วนงานย่อยและผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตอย่างสม่ำเสมอ ควบคู่ไปด้วย

3) ผู้ตรวจสอบภายใน มีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงในเรื่องการควบคุมภายใน โดยการประเมินผลการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและมีแบบแผน เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนากระบวนการควบคุมภายในให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งเป็นผู้ที่มีบทบาทในการกระตุ้นบุคลากรทุกระดับภายในหน่วยงานให้เห็นความสำคัญของการควบคุมภายในและปฏิบัติตามระบบด้วยความเคร่งครัดอย่างมีวินัย

#### วิธีการควบคุมและเครื่องมือที่ใช้

วิธีการควบคุมที่นำมาใช้ในปัจจุบันอาจเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในขณะที่ใช้ เมื่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงไป วิธีการควบคุมที่ใช้อยู่อาจไม่เหมาะสม ผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการควบคุมภายในจะต้องพิจารณาวิธีการควบคุมใหม่ๆ มาปรับปรุงใช้ให้เหมาะสม นอกจากนี้ยังต้องปรับเปลี่ยนเครื่องมือที่ใช้ให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับวิวัฒนาการที่เปลี่ยนแปลงไป

การควบคุม แบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

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

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

การควบคุมภายในจะมีประสิทธิผลเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับ การควบคุมทั้งสองส่วนประกอบกัน หน่วยรับตรวจที่มีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผลจะให้ความสำคัญในเรื่องการควบคุมเชิงนามธรรม แต่ก็ไม่ได้ละเลยการควบคุมเชิงรูปธรรม

#### มาตรฐานการควบคุมภายใน

มาตรฐานการควบคุมภายในที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด มี 5 องค์ประกอบดังนี้

- 5.1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)
- 5.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- 5.3 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
- 5.4 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications)
- 5.5 การติดตามประเมินผล (Monitoring)

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการ มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันโดยมีสภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบอื่น ๆ องค์ประกอบทั้ง 5 นี้เป็นสิ่งจำเป็นที่มีอยู่ในการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยรับตรวจเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ 3 ประการ คือ

- การดำเนินงานเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ
- รายงานทางการเงินน่าเชื่อถือ
- มีการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

#### 1.7 ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง

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

ในปัจจุบันบริษัท อุรุกรุงเทพ จำกัด ต้องดำเนินธุรกิจภายใต้สภาวะของตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูง ทั้งจากระบบเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าตามกระแสธุรกิจและสังคม การเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ ทางการค้าต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การเข้าสู่ตลาดของคู่แข่งรายใหม่

การดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างคุณค่าดังกล่าวนี้ อาจมีผลกระทบจากความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจที่เกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกหน่วยงาน และส่งผลกระทบต่อคุณค่าที่ควรจะมีแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นต้องลดลงหรือหมดไป ดังนั้น การจัดทำให้มีการบริหารความเสี่ยงภายในบริษัท อุรุกรุงเทพ จำกัด อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะช่วยลดโอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยงที่สำคัญให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่องค์กรหรือมีผลกระทบน้อยที่สุด

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

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าองค์กรได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ภายในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

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



## บทที่ 2

### ระบบบริหารความเสี่ยงของ บริษัท อุรุกรุงเทพ จำกัด

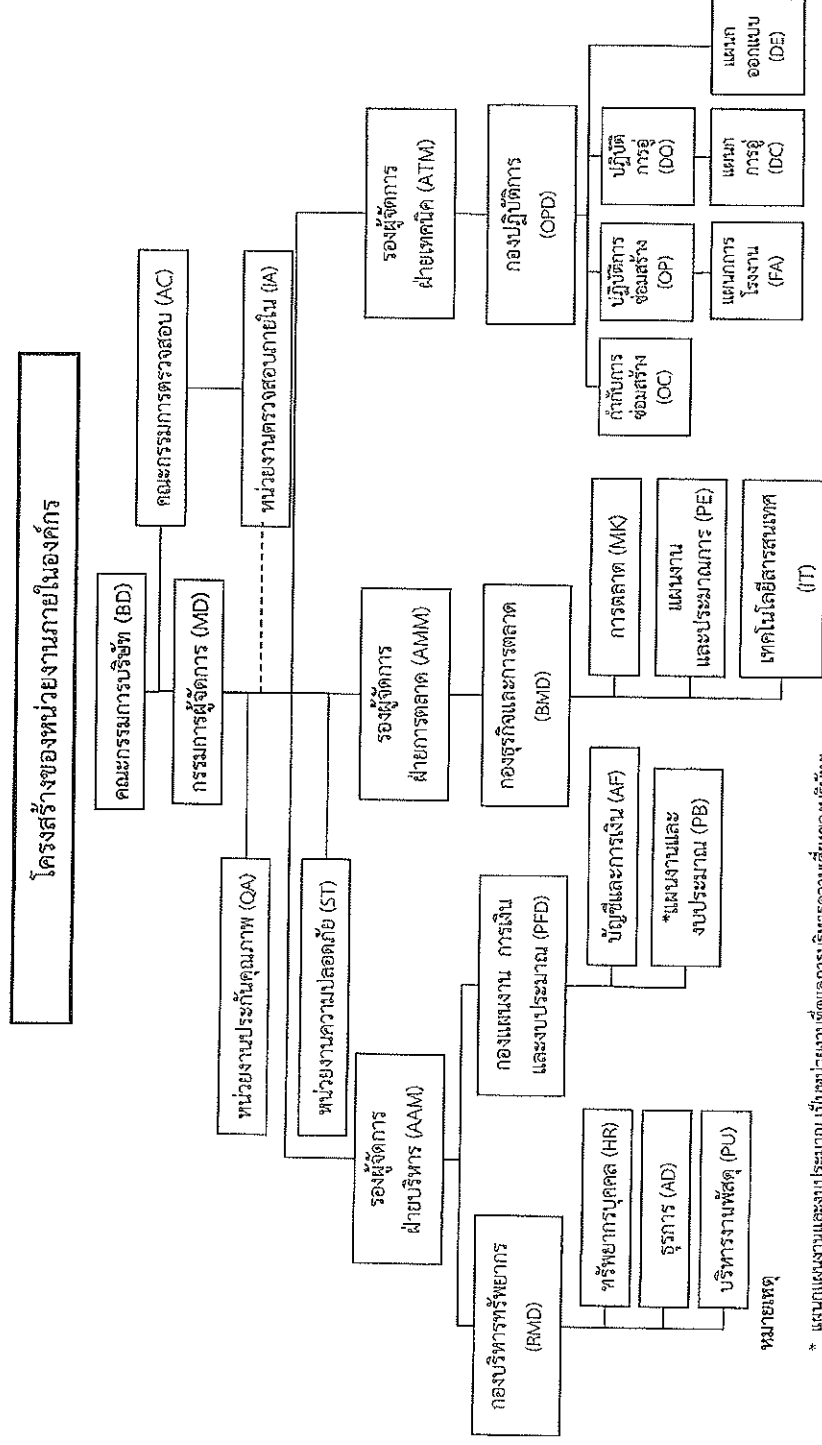
ระบบบริหารความเสี่ยง จะทำให้เราทราบปัญหาล่วงหน้า และเตรียมวิธีป้องกันแก้ไขได้ ช่วยลดโอกาสสูญเสียและเพิ่มโอกาสความสำเร็จ ส่งผลให้องค์กรดำรงอยู่อย่างยั่งยืน และเติบโตอย่างต่อเนื่อง

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

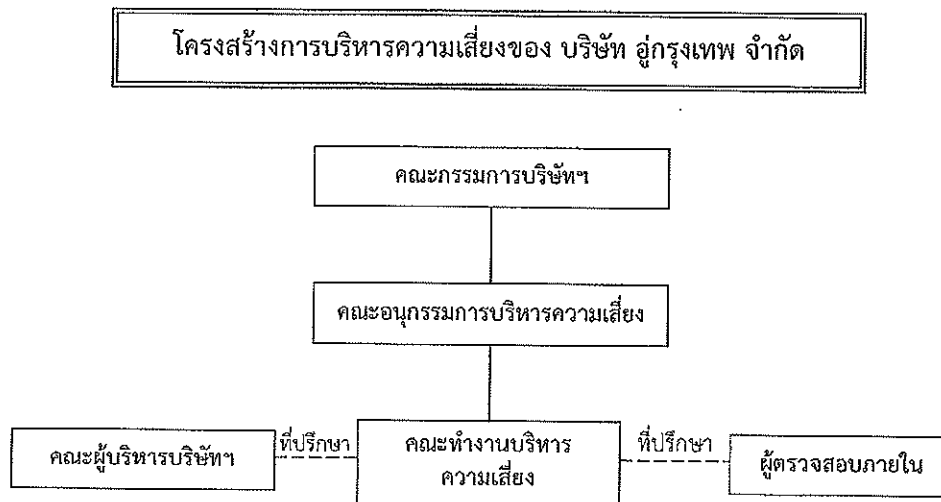
1. โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
2. นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตการดำเนินงาน ระยะเวลา และกิจกรรมในการดำเนินการ รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน
3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
  - 3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์
  - 3.2 การกำหนดความเสี่ยง
  - 3.3 การจัดทำตัวชี้วัดความเสี่ยง (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 อุรุกรุงเทพ จำกัด มีผังโครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงแสดงดังรูป



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างของหน่วยงานภายในองค์กร



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ บริษัท อุรุราช จำกัด

#### หน่วยงานผู้รับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ในระบบการบริหารความเสี่ยง

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

##### 2.1.1 คณะทำงานบริหารความเสี่ยง

1. พิจารณา/วางกรอบ/แนวทางการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมของแต่ละหน่วยงานที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติความเสี่ยงขององค์กร และนำเสนอต่อคณะกรรมการ
2. จัดทำ/ทบทวนคู่มือบริหารความเสี่ยง แผนบริหารความเสี่ยง เสนอคณะกรรมการบริษัท อุรุราช จำกัด ให้ความเห็นชอบเป็นประจำทุกปี และจัดให้มีการวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้น ตลอดจนจัดทำรายงานการประเมินความเสี่ยงในแต่ละภารกิจของบริษัท อุรุราช จำกัด ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ให้มีความต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี
3. ตรวจสอบ/กลั่นกรอง/พิจารณาให้ความเห็นแผนการบริหารกิจกรรมความเสี่ยงให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงานที่รับผิดชอบ
4. ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ เพื่อแก้ไขและจัดการความเสี่ยง เสนอคณะกรรมการบริษัท อุรุราช จำกัด เป็นประจำทุก 6 เดือน พร้อมสอบถามผลกระทบจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และพิจารณาคัดเลือกความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญมาจัดทำแผนความเสี่ยง และการควบคุมภายในแต่ละหน่วยงาน และรวบรวมเป็นระดับองค์กร

5. บริหาร/ควบคุม/ตรวจสอบ/ติดตาม/ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน

6. จัดทำสนับสนุนกิจกรรมการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทั้งในและนอกองค์กร นำมาประเมินและสอบทานกับองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน

สำหรับเลขานุการ จะทำหน้าที่ในการจัดประชุมคณะกรรมการฯ เพื่อวางแผนการบริหารความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน ติดตามและรวบรวมแผนฯ ของแต่ละหน่วยมาจัดทำเป็นแผนขององค์กร รวมทั้งรวบรวมรายงานการติดตามของแต่ละหน่วยงานเป็นรายงานการติดตามความก้าวหน้าระดับองค์กรในแต่ละไตรมาส และรวบรวมรายงานตอนปลายปีของแต่ละหน่วยงานเป็นรายงานระดับองค์กร เสนอประธานฯ และกรรมการผู้จัดการ และผู้เกี่ยวข้องต่อไป

#### 2.1.2 คณะทำงานประเมินความเสี่ยง

1. วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้น หรืออาจจะเกิดขึ้น ในแต่ละภารกิจของบริษัทฯ ที่ได้รับมอบหมายทั้งภายในและภายนอกองค์กร ให้มีความต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี

2. จัดทำกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงเชื่อมโยงกับการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ การวางแผนตามระดับความเสี่ยงของแต่ละสายงาน เพื่อนำไปสู่การเพิ่มมูลค่าขององค์กรให้มีความต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี

3. จัดทำ ทบทวนแผนปฏิบัติการ เพื่อแก้ไข และจัดการความเสี่ยงให้มีความต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี

4. ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการเพื่อรองรับความเสี่ยงในรอบ 6 เดือน

5. เป็นผู้รายงานผลการดำเนินงานพร้อมกับการประเมินผลลัพธ์กิจกรรมที่ปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้รับมอบหมายเป็นประจำทุกไตรมาส

### 2.2 การบริหารความเสี่ยงแบ่งแยกตามลักษณะของงาน

การบริหารความเสี่ยงแบ่งแยกตามลักษณะของงาน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

#### 2.2.1. การบริหารความเสี่ยงในงานประจำ

การบริหารความเสี่ยงในงานประจำ แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

▣ ระดับองค์กร ซึ่งจะทำการบริหารความเสี่ยงตามแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงแบบบูรณาการและมีความสอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

▣ ระดับหน่วยงาน ซึ่งจะทำการบริหารความเสี่ยงตามพันธกิจของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ยังนำมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมจากแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรมากระจายลงสู่แผนการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานด้วย รวมถึงการนำความเสี่ยง และมาตรการจัดการความเสี่ยงจากการบริหารความเสี่ยงในปีก่อนมารวมทบทวนในแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานของปีปัจจุบันด้วย

การบริหารความเสี่ยงในงานประจำ มีการดำเนินงานดังนี้

1. ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานประจำในแต่ละกิจกรรมของแต่ละส่วนงานจะต้องดำเนินการบ่งชี้ และกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงในงานประจำที่ได้รับมอบหมายในทันทีที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงานนั้น ๆ
2. กรณีที่งานดังกล่าวมีการกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยงไว้แล้ว ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่จะต้องทำการทบทวนความเพียงพอของระบบบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในตามระบบงานเดิมที่วางไว้แล้วในทันที
3. ผู้ที่ได้รับมอบหมายตามข้อ 1 จะต้องรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อผู้บังคับบัญชา ระดับเหนือขึ้นไป 1 ระดับโดยเร็วที่สุด
4. กรณีที่พบว่าปัจจัยเสี่ยงมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม หรือพบว่ามีผลกระทบจากความเสียหายหรือมีความเสียหายเกิดขึ้นในงานที่รับผิดชอบแล้ว ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงานนั้น ต้องเร่งดำเนินการทบทวนความเพียงพอและความเหมาะสมของมาตรการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่เดิม แล้วรายงานเสนอความเห็นและหรือมาตรการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมต่อผู้บังคับบัญชา ตามข้อ 3 โดยเร็วที่สุด

#### 2.2.2. การบริหารความเสี่ยงในแผนงาน/โครงการใหม่

การบริหารความเสี่ยงในแผนงาน/โครงการใหม่ มีการดำเนินงานดังนี้

1. หน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนงาน/โครงการใหม่ จะต้องพิจารณาประเมินความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการใหม่ด้วยแบบประเมินความเสี่ยง และการควบคุมภายในแล้วจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงหรือแผนสำรองฉุกเฉินสำหรับใช้เป็นมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีในแผนงาน/โครงการใหม่ให้คงเหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยจัดทำเป็นแผนย่อยควบคู่ไปกับแผนงาน/โครงการใหม่เพื่อให้ผู้มีอำนาจอนุมัติสามารถใช้แผนย่อยของการบริหารความเสี่ยงเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาอนุมัติแผนงาน/โครงการใหม่ต่อไป
2. หน่วยงานเจ้าของแผนงาน/โครงการต้องจัดส่งสำเนาแผนงาน/โครงการใหม่และแผนย่อยการบริหารความเสี่ยงหรือแผนสำรองฉุกเฉินของแผนหลัก เสนอให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (ผ่านส่วนบริหารความเสี่ยง) พิจารณาให้ความเห็นในระยะเวลาเดียวกับการนำเสนอแผนงานหลักด้วย
3. ผู้มีอำนาจอนุมัติแผนงานหลักควรใช้ข้อมูลในแบบประเมินความเสี่ยงฯ และแผนย่อยเพื่อการบริหารความเสี่ยงที่หน่วยงานเจ้าของแผนงานหลักนำเสนอมาในคราวเดียวกันเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาอนุมัติแผนงานหลัก และควรนำไปใช้ประกอบการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานหลักเพื่อแก้ไขปัญหากรณีวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการ หรือผลการดำเนินงานได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงที่ระบุไว้และเพื่อกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
4. หน่วยงานเจ้าของแผนงาน/โครงการต้องส่งสำเนารายงานผลการดำเนินแผนงาน/โครงการ และการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องให้ส่วนบริหารความเสี่ยงทราบ เพื่อนำมาสรุปผลเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต่อไป

## 2.3 นโยบาย และวัตถุประสงค์ การดำเนินการบริหารความเสี่ยง

### นโยบายการบริหารความเสี่ยงบริษัท อุรุกรุงเทพ จำกัด

บริษัท อุรุกรุงเทพ จำกัด ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องในรูปแบบ การบริหาร ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ การควบคุมภายใน และการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของการดำเนินงาน ดังนั้นเพื่อให้บริษัทฯ มีระบบในการบริหารความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรม โดยการบริหารปัจจัย ควบคุม กระบวนการและกิจกรรม ตามแนวทาง COSO – ERM และหลักธรรมาภิบาล เพื่อลดปัจจัยเสี่ยงที่จะ ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของบริษัทฯ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุตัวชี้วัดและกล ยุทธ์ของหน่วยงานตลอดจนยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. หน่วยงานภายในบริษัทฯ ต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยง โดยให้การดำเนินการบริหาร ความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ
2. กำหนดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งบริษัทฯ
3. ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยมีการจัดการและดำเนินการ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องกับการบรรลุตัวชี้วัด กลยุทธ์ของหน่วยงาน และยุทธศาสตร์ของ บริษัทฯ
4. ให้มีการติดตาม ประเมิน และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งมีการทบทวน ปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ
5. ให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการที่ดี
6. กำหนดให้มีการดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงทุกไตรมาส หรืออย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้บริษัท อุรุกรุงเทพ จำกัด มีระบบบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรในทุก ๆ ระดับตามที่ระบุไว้ในแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี และลงสู่ ระดับกลุ่มภารกิจ
2. เพื่อให้ทราบปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือผลสำเร็จของการ ดำเนินงานและเพิ่มคุณค่าให้กับธุรกิจ
3. เพื่อให้มีแผนในการจัดการความเสี่ยง หรือรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
4. เพื่อลดโอกาส และผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นที่จะทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และภารกิจของบริษัท อุรุกรุงเทพ จำกัด

5. เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงและบูรณาการความเสี่ยงกับการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี โดยเกิดความเชื่อมโยงในการติดตามดูแลเพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรได้

6. เพื่อให้ตระหนักู้และบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมองค์กร ที่ได้รับความใส่ใจตลอดเวลา แทนการเลือกปฏิบัติเป็นครั้งคราว

#### 2.4 การจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีความเชื่อมโยงกับ แผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการประจำปี การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM)

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

ในการนำการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติเพื่อให้เห็นผลอย่างสมบูรณ์เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน และเป็นแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร บริษัทนำกลยุทธ์หลัก เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานประจำปี จากแผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการประจำปี การควบคุมภายใน การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) ตัวชี้วัดในบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ บังคับเสี่ยงจากแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนดดำเนินการบริหารความเสี่ยง มาใช้ในการกำหนดปัจจัยเสี่ยงและบริหารความเสี่ยง เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ ขององค์กร

#### 2.5 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยง

บท. ใช้แผนที่ยุทธศาสตร์แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในรูปแบบของความสัมพันธ์ในเชิงของเหตุและผล เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่องค์กรปรารถนาใน 4 มิติ หรือมุมมองของ Balanced Scorecard (BSC) ประกอบด้วย

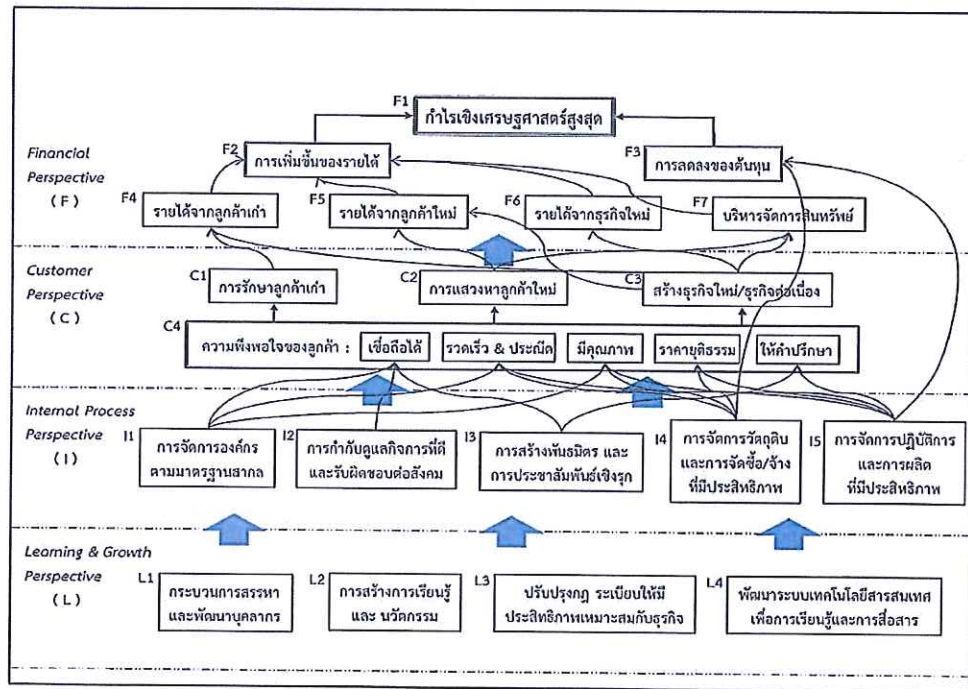
2.5.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

2.5.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

2.5.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

2.5.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

เพื่อกำหนดทิศทางในการบริหารความเสี่ยงและสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรมีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน สำหรับปีงบประมาณ 2560 ที่ประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ใช้แผนที่กลยุทธ์ตามแผนวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ 2559-2563 ปรับปรุงมกราคม 2559 ในการบริหารความเสี่ยง ดังแผนภาพ



ภาพที่ 2.3 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ของ บอท.

ที่มา - แผนวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ 2559-2563 ฉบับปรับปรุงมกราคม 2559



### บทที่ 3

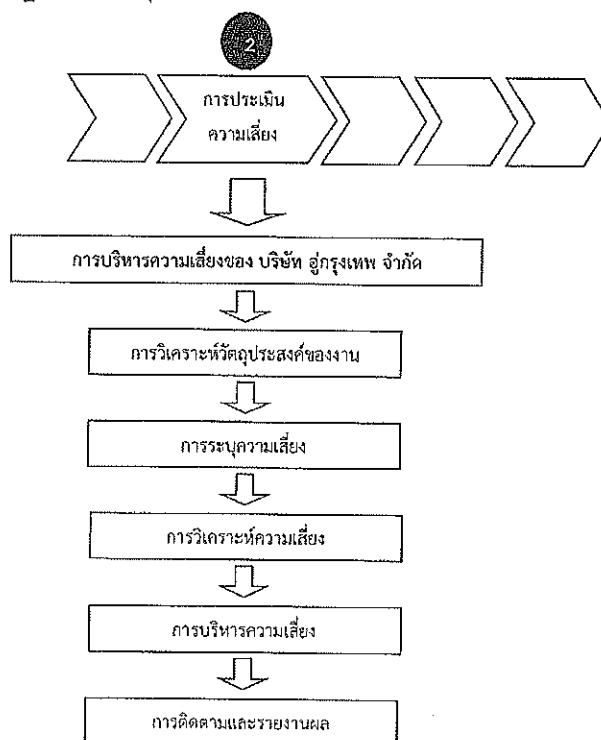
#### กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ บริษัท อุรุกรุงเทพ จำกัด

##### 3.1 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของ บริษัท อุรุกรุงเทพ จำกัด

การบริหารความเสี่ยงนั้น เป็นองค์ประกอบหนึ่งในระบบมาตรฐานการควบคุมภายในที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.) กำหนดให้หน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจทุกแห่งต้องวางระบบแทรกไว้ในขั้นตอนการทำงานปกติ โดยต้องถือเป็นหลักปฏิบัติอย่างเคร่งครัดและต่อเนื่อง

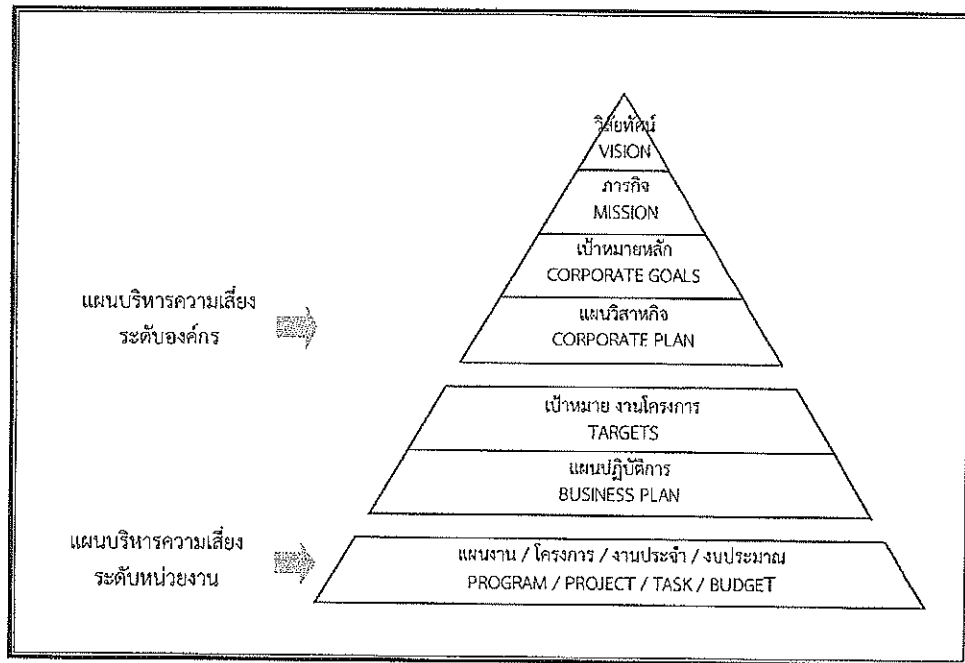


ภาพที่ 3.1 ระบบมาตรฐานการควบคุมภายในที่ คตง. กำหนด



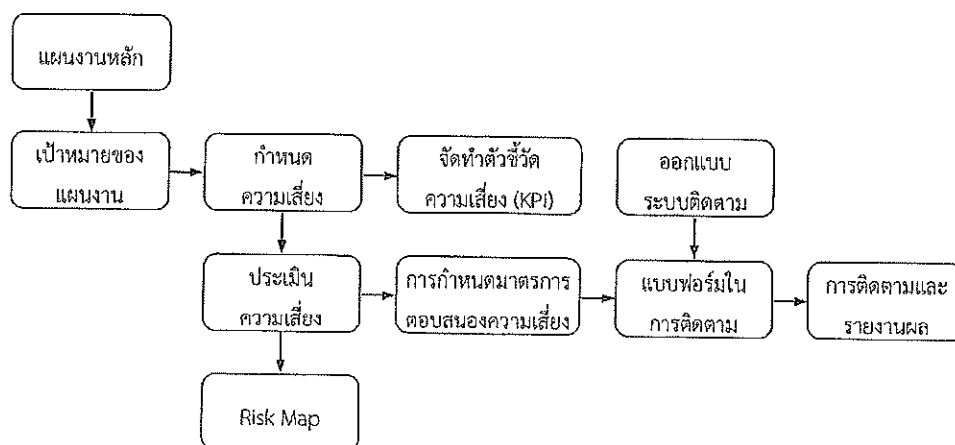
ภาพที่ 3.2 การบริหารความเสี่ยงของ บริษัท อุรุกรุงเทพ จำกัด

กระบวนการบริหารความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ



ภาพที่ 3.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

**ระดับองค์กร** – ทำการบริหารความเสี่ยงตามแผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการประจำปี และตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจของ บอพ. โดยมีกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงตามแผนวิสาหกิจของ บริษัท อุรุพงษ์ จำกัด ดังนี้



ภาพที่ 3.4 กรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงตามแผนวิสาหกิจของ บริษัท อุรุพงษ์ 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 (Specific)

- วัดผลหรือประเมินผลเป้าหมายได้ (Measurable)

- ปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายได้ (Attainable)

- มีความสมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (Realistic

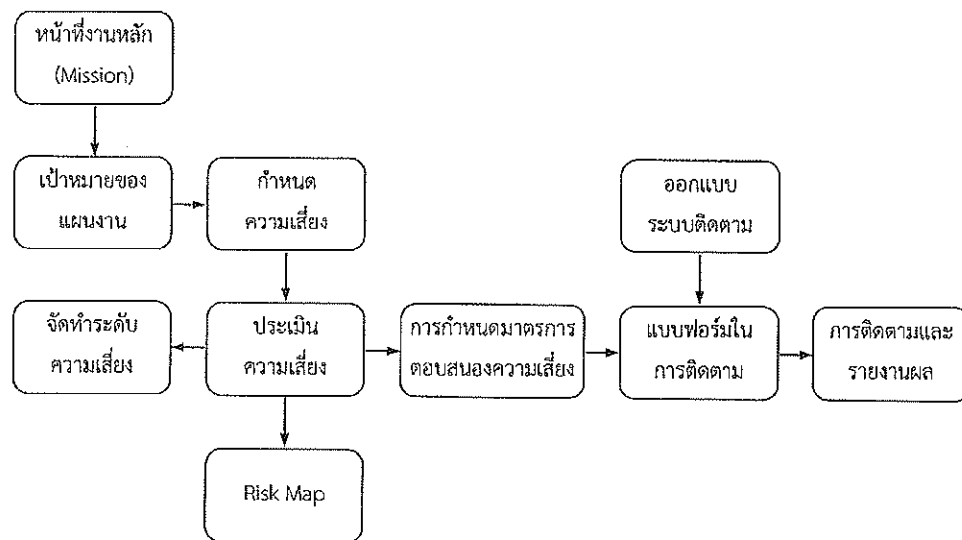
And Relevant)

- มีกรอบเวลาดำเนินงานที่ชัดเจน (Timely)

วัตถุประสงค์ในระดับองค์กร (Entity-Level Objectives)

เป็นวัตถุประสงค์การดำเนินงานในภาพรวมของบริษัท อุรุกรุงเทพ จำกัด ซึ่งก็คือวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งบริษัท อุรุกรุงเทพ จำกัด ตามหนังสือรับรองการจดทะเบียน การกิจ และกลยุทธ์หลักในการดำเนินงานของบริษัท อุรุกรุงเทพ จำกัด

**ระดับหน่วยงาน** - ทำการบริหารความเสี่ยงตามพันธกิจของแต่ละกลุ่มงานนอกจากนี้ยังนำมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมจากแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรมากระจายลงสู่แผนการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานนี้ รวมถึงการนำความเสี่ยง และมาตรการจัดการความเสี่ยงจากการบริหารความเสี่ยงในปีก่อนมาร่วมทบทวนในแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานของปัจจุบันด้วย โดยมีกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงาน ดังนี้



ภาพที่ 3.5 กรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงาน

#### วัตถุประสงค์ในระดับแผนงาน/โครงการ

เป็นวัตถุประสงค์การดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการใหม่ งานเร่งด่วน ตามนโยบายที่ บริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด กำหนดหรือได้รับมอบหมาย

#### วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (Activity-Level Objectives)

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

### 3.3 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

เป็นการค้นหาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด โดยครอบคลุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทุกประเภท ทั้งภายในและภายนอกครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญ ได้แก่ ความเสียหายที่มีผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กร ความไม่แน่นอนที่อาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และเหตุการณ์ที่อาจทำให้บริษัทฯ เสียโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

### ขั้นตอนการระบุความเสี่ยง

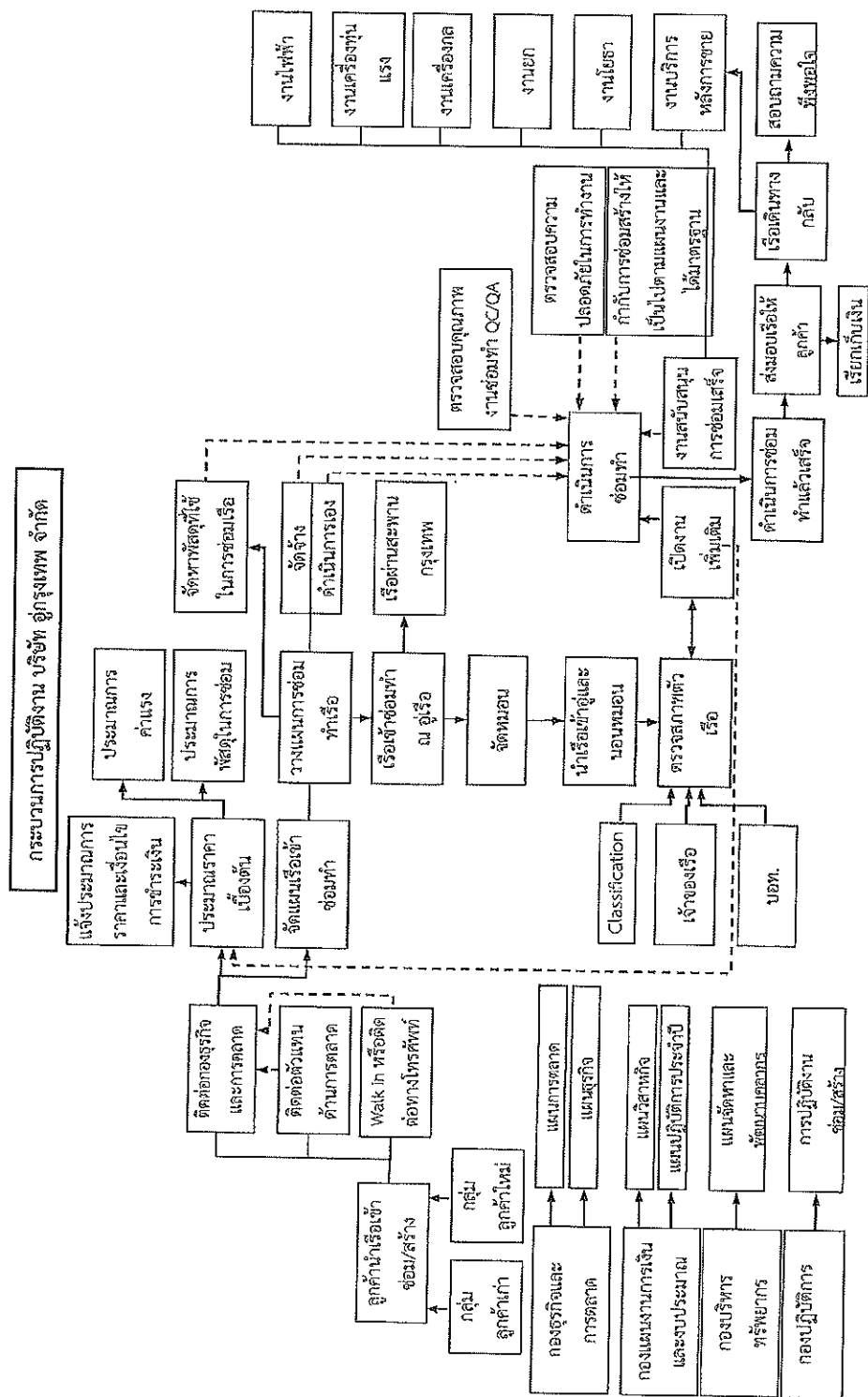
3.3.1 การแจกแจงกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นการแสดงกระบวนการปฏิบัติงานปกติที่จะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

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, แผนภูมิกังปลา, การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นต้น

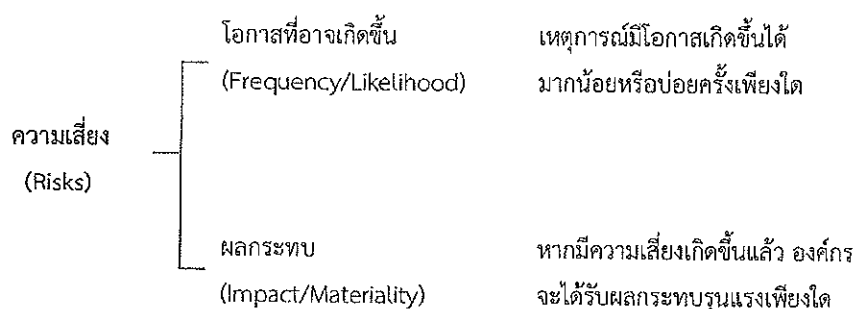
บริษัท อุรุกรุงเทพ จำกัด ได้ใช้ Flowchart ในการแจกแจงกระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังภาพที่ 3.6



ภาพที่ 3.6 กระบวนการปฏิบัติงาน บริษัท อุรุราช จำกัด

### 3.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

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



#### ขั้นตอนการประเมิน

##### 3.4.1 การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของโอกาส (Frequency/Likelihood) ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นได้บ่อยครั้งเพียงใด โดยใช้ตารางการคิดคะแนนของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงประกอบการพิจารณาดังนี้

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 การประเมินผลกระทบที่จะเกิดจากความเสียหาย

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

ตารางที่ 3 การประเมินผลกระทบที่จะเกิดจากความเสียหาย 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 การประเมินผลกระทบที่จะเกิดจากความเสียหาย 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 การประเมินผลกระทบที่จะเกิดจากความเสียหาย 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 การประเมินผลกระทบที่จะเกิดจากความเสียหาย (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 การประเมินผลกระทบที่จะเกิดจากความเสียหาย (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

**หมายเหตุ**

- ค่าโอกาสและค่าผลกระทบหรือมูลค่าความเสียหายในตารางเป็นเพียงตัวอย่าง
- หน่วยงานที่นำไปใช้อาจกำหนดค่าโอกาส/ค่าผลกระทบหรือมูลค่าความเสียหายขึ้นใช้ใหม่ตามความเหมาะสมได้

**3.4.3 การประเมินค่าระดับของความเสียหาย**

ผู้ที่รับผิดชอบต่อความเสี่ยงที่ค้นพบแล้ว สามารถคำนวณหาค่าระดับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญหรือการประเมินระดับค่าของความเสี่ยงได้ตามสูตร ดังต่อไปนี้

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

ค่าระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่คำนวณได้ตามวิธีข้างต้นนี้ จะถูกนำมาใช้เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีต่องานหรือแผนงาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงสามารถเลือกความเสี่ยงขึ้นมาจัดการได้ตามลำดับความรุนแรงอย่างเหมาะสม กล่าวคือ ความเสี่ยงที่มีค่าระดับความเสี่ยงสูงนั้น ควรได้รับการพิจารณาจัดการก่อนความเสี่ยงที่มีค่าระดับความเสี่ยงต่ำกว่าเสมอ

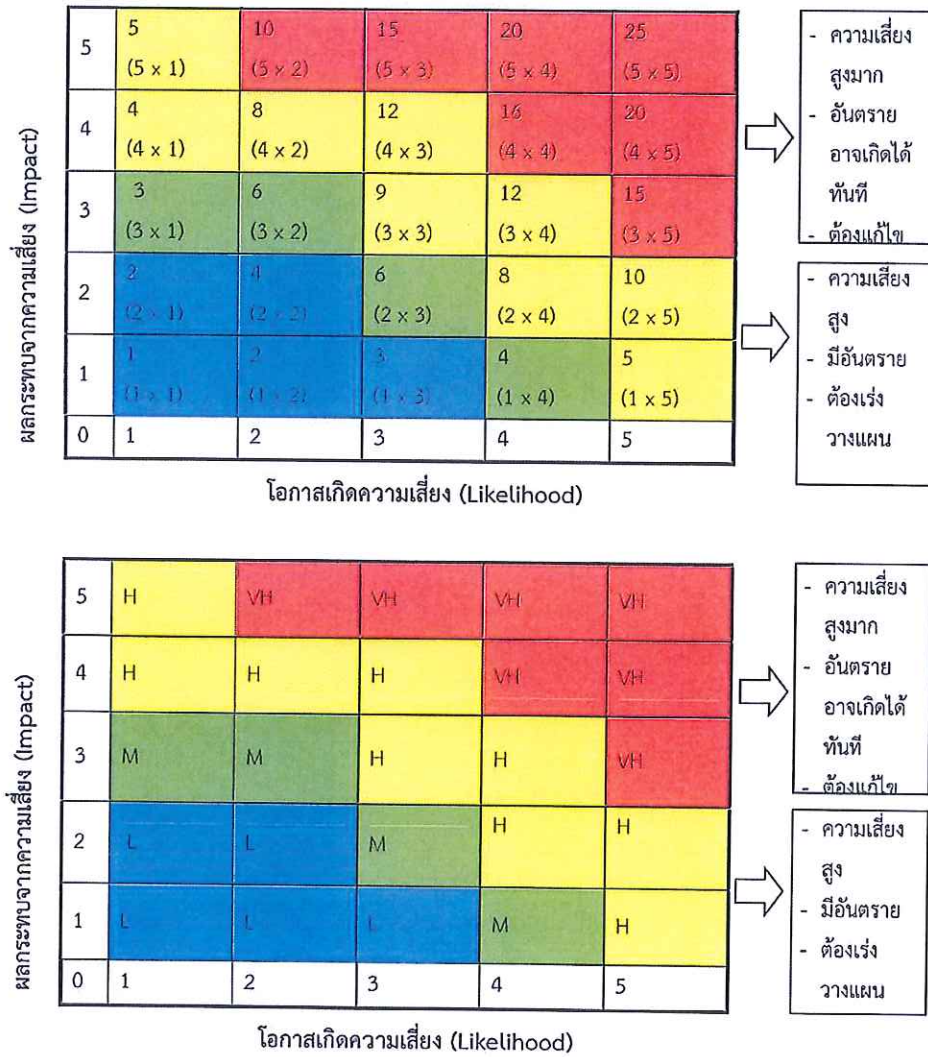
ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง บริษัท อุรุกรุงเทพ จำกัด ได้จัดทำ Risk Profile และการจัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งเป็นการแสดงถึงความเสี่ยงทั้งหมดโดยเรียงลำดับตามระดับของความเสี่ยงที่คาดหวังจะเปลี่ยนแปลงไปตามมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งแสดงแบบ บส.1 ได้ดังนี้

ตารางที่ 8 แบบ บส.1 Risk Profile / Ranking

**แบบ บส.1**

[illegible]

ตารางจัดระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

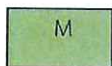


ภาพที่ 3.7 ตารางจัดระดับความเสี่ยง

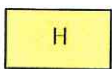
### เกณฑ์การบริหารความเสี่ยง



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



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

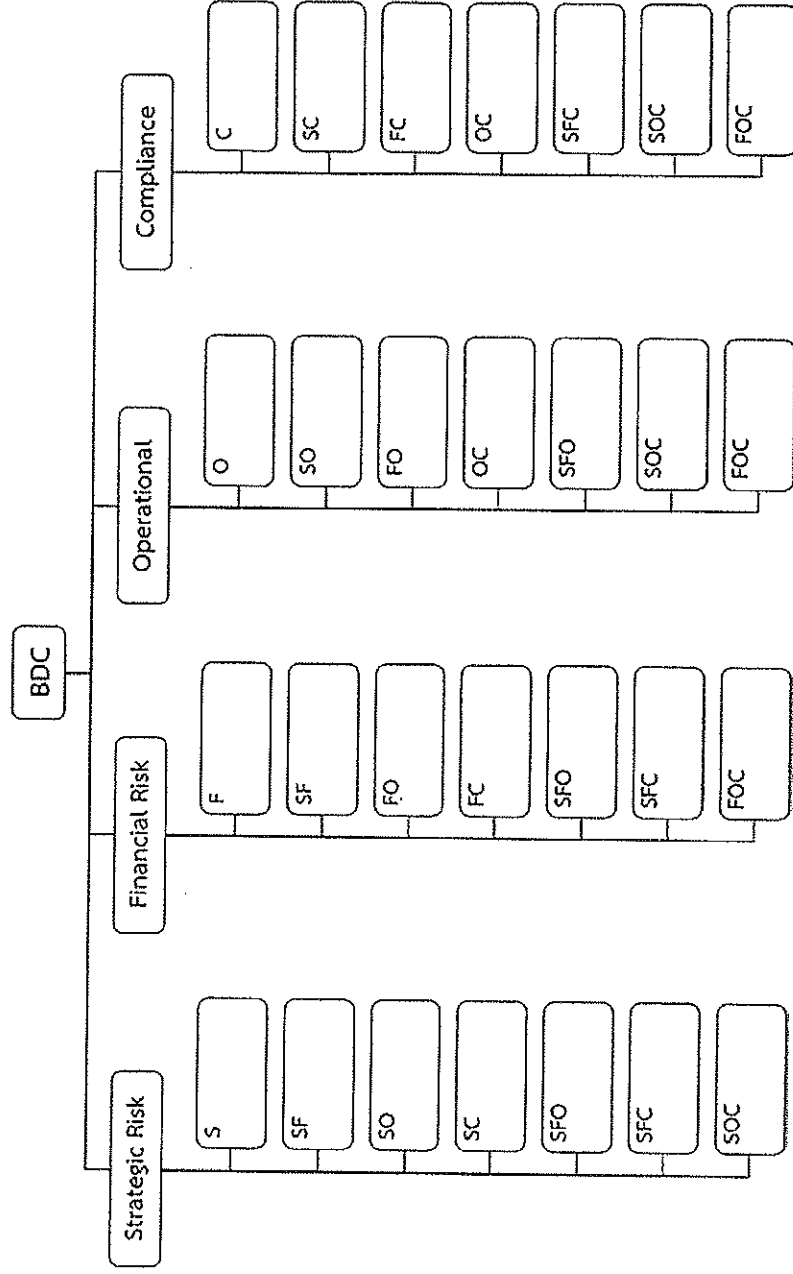


H = High (สูง) (ค่า 4-12 คะแนน/โอกาสเกิดบ่อย-ผลกระทบรุนแรงมาก) เป็นระดับที่ยอมรับไม่ได้ ต้องจัดการความเสี่ยง ตรวจสอบ ควบคุมเพื่อให้ความเสี่ยงลดลง สู่ระดับที่ยอมรับได้ต่อไป



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

การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) เพื่อทำการเชื่อมโยงให้เห็นถึงความเสี่ยงในระดับองค์กรตามดังรูป



ภาพที่ 3.8 โครงสร้างการจัดทำแผนความเสี่ยง

แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) บริษัท อุรุวงศเทพ จำกัด ปีงบประมาณ 2559 (ปรับปรุง มิถุนายน 2559)  
การดำเนินงานรองรับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตามแผนวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ จำนวน 6 วัตถุประสงค์

กลยุทธ์	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) (วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์)	สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	หน่วยงาน เจ้าของ ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง L X I	ระดับความเสี่ยง ปัจจุบัน	แผนบริหารความเสี่ยง (Risk Mitigation)
1. ส่วนหลัก/การ เติบโต	1.1 รายได้หลัก 1,000 ลบ.	ค่าความเสี่ยงประมาณ 458 ลบ. (1,000-542-458)*	MD, MK	5x5-15	5x5-15	1 : OSI/AOP 2 : OSI/AOP 3 : OSI/AOP ใช้แผน 1 และ 2 เพื่อลดความเสี่ยง
	1.2 รายได้หลัก 10 ลบ.	ไม่มี (โครงการที่ดำเนินการตามแผนได้ 59-128 ลบ.)	MD, MK	2x3-6	2x3-6	ใช้แผน 1 และ 2 เพื่อลดความเสี่ยง
	1.3 ต้นทุน 95%	โครงการที่ดำเนินการตามแผนได้ 59-128 ลบ. (242x100/260=92.07%)	MD, MK, OP	2x3-6	2x3-6	ใช้แผน 1 และ 2 เพื่อลดความเสี่ยง
	1.4 งบประมาณ 7.04%	โครงการที่ดำเนินการตามแผนได้ 59-128 ลบ. (33.38x100/260=12.84%)	MD, MK	5x5-15	5x5-15	ใช้แผน 1 และ 2 เพื่อลดความเสี่ยง
	1.5 งบประมาณ 0%	ไม่มี (เป้าหมายปี 59-60)	MD, MK	2x3-6	2x3-6	ใช้แผน 1 และ 2 เพื่อลดความเสี่ยง
2. ขยาย ความมั่นคง และความ เติบโต	2.1 แผนพัฒนา 85%	แผนยังไม่ได้ดำเนินการ	MD, MK	2x2-4	2x2-4	Risk appetite ใช้แผน 1 และ 2 เพื่อลดความเสี่ยง
	2.2 สัดส่วนหนี้ 1 ปี	ไม่มี (โครงการที่ดำเนินการตามแผนได้ 59-128 ลบ.)	MK	2x3-6	2x3-6	ใช้แผน 1 และ 2 เพื่อลดความเสี่ยง
	2.3 สัดส่วนหนี้ 3 ปี	ค่าความเสี่ยงประมาณ 3 ปี คือ 30% 6 ปี คือ 30% 8 ปี คือ 30%	MK	5x5-15	5x5-15	ใช้แผน 1 และ 2 เพื่อลดความเสี่ยง
	2.4 สัดส่วนหนี้ 5 ปี	ไม่มี (เป้าหมายปี 59-60)	MD, MK	2x3-6	2x3-6	ใช้แผน 1 และ 2 เพื่อลดความเสี่ยง
	2.5 สัดส่วนหนี้ 10 ปี	ไม่มี (เป้าหมายปี 59-60)	MD, MK	2x3-6	2x3-6	ใช้แผน 1 และ 2 เพื่อลดความเสี่ยง
3. การพัฒนา ความมั่นคง และความ เติบโต	3.1 บริหารความเสี่ยงตามแผน 80%	ค่าความเสี่ยงประมาณ 3 ปี คือ 30% 6 ปี คือ 30% 8 ปี คือ 30%	MD, MK	5x5-15	5x5-15	ใช้แผน 1 และ 2 เพื่อลดความเสี่ยง
	3.2 พัฒนาระบบงาน 1 โครงการ	ไม่มี (เป้าหมายปี 59-60)	MD, MK	2x3-6	2x3-6	ใช้แผน 1 และ 2 เพื่อลดความเสี่ยง
	3.3 พัฒนาระบบงาน 2 โครงการ	ไม่มี (เป้าหมายปี 59-60)	MK	2x3-6	2x3-6	ใช้แผน 1 และ 2 เพื่อลดความเสี่ยง
	3.4 พัฒนาระบบงาน 3 โครงการ	ไม่มี (เป้าหมายปี 59-60)	MK	2x3-6	2x3-6	ใช้แผน 1 และ 2 เพื่อลดความเสี่ยง
	3.5 พัฒนาระบบงาน 4 โครงการ	ไม่มี (เป้าหมายปี 59-60)	MK	2x3-6	2x3-6	ใช้แผน 1 และ 2 เพื่อลดความเสี่ยง
4. ปรับปรุง ประสิทธิภาพ การดำเนินงาน	4.1 ถูกกำหนดกลุ่ม 10%	ค่าความเสี่ยงประมาณ 3 ปี คือ 30% 6 ปี คือ 30% 8 ปี คือ 30%	MD, MK	5x5-15	5x5-15	ใช้แผน 1 และ 2 เพื่อลดความเสี่ยง
	4.2 จำนวนแบบสัปดาห์ 0 แบบ	ไม่มี (เป้าหมายปี 59-60)	MK	2x3-6	2x3-6	ใช้แผน 1 และ 2 เพื่อลดความเสี่ยง
	4.3 จำนวนแบบสัปดาห์ 1 แบบ	ไม่มี (เป้าหมายปี 59-60)	MK	2x3-6	2x3-6	ใช้แผน 1 และ 2 เพื่อลดความเสี่ยง
	4.4 ปรับปรุงกระบวนการ 100%	ไม่มี (เป้าหมายปี 59-60)	MD, MK	2x3-6	2x3-6	ใช้แผน 1 และ 2 เพื่อลดความเสี่ยง
	4.5 ปรับปรุงกระบวนการ 100%	ไม่มี (เป้าหมายปี 59-60)	MD, MK	2x3-6	2x3-6	ใช้แผน 1 และ 2 เพื่อลดความเสี่ยง
5. สร้าง พันธมิตร ทางธุรกิจ	5.1 สร้างพันธมิตร 2 ราย	ค่าความเสี่ยงประมาณ 3 ปี คือ 30% 6 ปี คือ 30% 8 ปี คือ 30%	MD, MK	5x5-15	5x5-15	ใช้แผน 1 และ 2 เพื่อลดความเสี่ยง
	5.2 สร้างพันธมิตร 2 ราย	ไม่มี (เป้าหมายปี 59-60)	MK	2x3-6	2x3-6	ใช้แผน 1 และ 2 เพื่อลดความเสี่ยง
	5.3 สร้างพันธมิตร 2 ราย	ไม่มี (เป้าหมายปี 59-60)	MK	2x3-6	2x3-6	ใช้แผน 1 และ 2 เพื่อลดความเสี่ยง
	5.4 สร้างพันธมิตร 2 ราย	ไม่มี (เป้าหมายปี 59-60)	MK	2x3-6	2x3-6	ใช้แผน 1 และ 2 เพื่อลดความเสี่ยง
	5.5 สร้างพันธมิตร 2 ราย	ไม่มี (เป้าหมายปี 59-60)	MK	2x3-6	2x3-6	ใช้แผน 1 และ 2 เพื่อลดความเสี่ยง

ภาพที่ 3.9 โครงสร้างการดำเนินงานที่ความเสี่ยงของ บอท.

หมายเหตุ - ภาพที่ 3.9 ไม่สามารถกำหนดน้ำหนักของการรองรับความเสี่ยง (correlation) ได้ เนื่องจากมาตรการรองรับความเสี่ยงไม่เพียงพอ



### 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 ให้เป็นไปในรูปแบบที่บริษัทต้องการหรือยอมรับได้

#### 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
  - หรือมีความเสี่ยงอยู่แต่จำเป็นต้องดำเนินกิจกรรมภายใต้ภาวะการณ์ที่มีความเสี่ยง เช่นนี้ด้วยข้อจำกัดด้านค่าใช้จ่ายในการกำหนดระบบการควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติม
2. Treat – การจัดการความเสี่ยง (Risk Reduction)
  - ใช้ในกรณีที่หน่วยงานสามารถจัดการกับความเสี่ยงที่ระบุไว้ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ภายใต้มาตรการควบคุมบริหารความเสี่ยงที่หน่วยงานจะต้องกำหนดขึ้นเพิ่มเติมหรือปรับปรุงจากมาตรการที่มีอยู่แล้วให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
3. Transfer – การโอนความเสี่ยง (Risk Spreading)
  - ใช้ในกรณีที่หน่วยงานพบว่าความเสี่ยงที่ระบุไว้มีระดับความเสี่ยงสูง ไม่ว่าจะเกิดจากค่าโอกาสหรือค่าผลกระทบก็ตาม แต่หน่วยงานมีข้อจำกัดที่จะควบคุมความเสี่ยงที่ระบุไว้ด้วยตนเองหรือดำเนินการได้แต่ไม่คุ้มค่าในเชิงการลงทุน จึงเลือกใช้กลยุทธ์การโอนย้ายความเสี่ยงนั้น ๆ ไปให้หน่วยงานอื่นรับผิดชอบแทนหรือจ้างผู้อื่นดำเนินการแทน เช่น การประกันภัยในรูปแบบต่าง ๆ การจ้างบุคคลภายนอกดำเนินงานที่มีความเสี่ยงสูงแทน การกระจายความเสี่ยงโดยการขยายการลงทุนในธุรกิจอื่น หรือการซื้อขายแลกเปลี่ยน/สินค้า/เงินตราล่วงหน้า ฯลฯ
4. Terminate – การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)
  - ใช้ในกรณีที่หน่วยงานพบว่า ความเสี่ยงที่ระบุไว้มีระดับความเสี่ยงสูงมากและไม่สามารถจัดการด้วยกลยุทธ์อื่นๆ 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  
 ชื่อหน่วยงาน (คำ/ส่วน/สำนักงาน/แผนก) .....  
 แผนการปรับปรุงการควบคุมเพื่อลดระดับความเสี่ยงและการติดตาม  
 ลำหรับงวดการประเมินที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

แบบ บส.2

วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงคงเหลือ	ประเภท ความเสี่ยง (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 .....  
 วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....



### 3.6 แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง

แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง บริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด													
ลำดับ	กิจกรรม	ไตรมาสที่ 1		ไตรมาสที่ 2		ไตรมาสที่ 3		ไตรมาสที่ 4		ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ		
		ค.ย.	พ.ย.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
1	ประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยง/หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง												ประเมินความเสี่ยง, จัดทำ/ปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง/แผนที่ความเสี่ยง รายงานผลการบริหารความเสี่ยง และ ฯลฯ
2	ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง												พิจารณาความพอเพียงให้ข้อเสนอแนะ/เห็นชอบ/อนุมัติแผนบริหารความเสี่ยง, แผนที่ความเสี่ยง, คู่มือบริหารความเสี่ยง, ผลการบริหารความเสี่ยง และ ฯลฯ
3	พัฒนาความรู้ผู้บริหารและพนักงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง												- จัดหาตามแผนฝึกอบรมของ สกร./กวิศ - พัฒนาจากคู่มือบริหารความเสี่ยง
4	รายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อ												ไตรมาสที่ 4 รายงานในเดือนกันยายน
5	ปรับปรุงคู่มือบริหารความเสี่ยง												รายงานคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อทราบ
6	ขออนุมัติใช้คู่มือบริหารความเสี่ยงต่อ												
	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง												รายงานคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อทราบ
7	เตรียมความพร้อมรับการตรวจประเมินจาก สกร. และ กวิศ												จัดส่งเอกสารให้ สกร. ภายในเดือนตุลาคม รอการตรวจประเมินเดือนพฤศจิกายนและ ธันวาคม
*อนุกรรมการบริหารความเสี่ยง มีมติอนุมัติ มาตรการประชุมอนุกรรมการฯ วันที่ 27 มิถุนายน 2559													

### 3.7 การติดตามและรายงานผล


เป็นกระบวนการสุดท้าย เพื่อรายงานความเสี่ยงจากทุกหน่วยงานในองค์กรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง สร้างความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยง ได้นำไปปฏิบัติใช้ทั่วทั้งองค์กร และเพื่อให้ผู้บริหารได้ทำการสอบทานสถานะของความเสี่ยง และแผนการดำเนินงาน และสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ทันเวลา

การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การติดตามการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสอบทานความเสี่ยงและการรายงานผลการดำเนินงาน การขอความเห็นเปลี่ยนแปลงแนวทางการจัดการความเสี่ยงต่อผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่า

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

## รายการปรับปรุง ปีงบประมาณ 2560

ลำดับ	หน้า	เดิม	ใหม่	รายการปรับปรุง
1	4	/		ภาพที่ 1.2 แผนการบริหารความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
			/	ภาพที่ 1.2 ความสำคัญของการใช้การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงาน
เหตุผล				อธิบายความหมายของภาพที่ชัดเจนสอดคล้องกับคำอธิบายข้อ 1.6 การบริหารความเสี่ยง
2	5	/		หัวข้อ แนวคิดการควบคุมภายใน, มาตรฐานการควบคุมภายในที่ดี
	5-7		/	หัวข้อ การควบคุมภายใน, ความหมายและวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน, การพัฒนาการควบคุมภายใน, กลไกภายนอก-องค์กรที่กำกับดูแล, กลไกภายในหน่วยงาน, วิธีการควบคุมและเครื่องมือที่ใช้
เหตุผล				ปรับปรุงตาม แนวทาง : การจัดระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน ฉบับปรับปรุงใช้ทดแทนฉบับ 2554 ของ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน
3	8	/		โครงสร้างของหน่วยงานภายในองค์กร : กำหนดอักษรรายหน่วยงานสำหรับใช้ในการบริหารความเสี่ยงไม่ครบถ้วน
	9		/	กำหนดอักษรรายหน่วยงานสำหรับใช้ในการบริหารความเสี่ยงครบถ้วน
เหตุผล				เพิ่มความสมบูรณ์ของรายละเอียด และสะดวกในการใช้งาน
4	10	/		โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ บอท. : ไม่ระบุความสัมพันธ์ระหว่าง “คณะผู้บริหารบริษัทฯ และคณะทำงานบริหารความเสี่ยง”
	10		/	ระบุความสัมพันธ์เป็น “ที่ปรึกษา”
เหตุผล				เพื่อให้เกิดความชัดเจนในบทบาทและหน้าที่
5	13	/		ในการนำการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติเพื่อให้เห็นผลอย่างสมบูรณ์เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน และเป็นแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร บริษัทฯ จึงนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย แผนยุทธศาสตร์ (Strategy Map) จากแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการประจำปี การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) ที่บริษัทฯ มีอยู่มาใช้ในการวางแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตามแผนวิสาหกิจ ซึ่งมารายละเอียดดังนี้ (1) วิสัยทัศน์ (Vision) (2) พันธกิจ (Mission) (3) วัตถุประสงค์ (Objective) (4) นโยบาย (Policy) (5) แผนนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Direction) (6) เป้าหมายการดำเนินงานในระยะเวลา 5 ปี (7) แผนปฏิบัติการประจำปี
	14		/	ในการนำการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติเพื่อให้เห็นผลอย่างสมบูรณ์เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน และเป็นแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร บริษัทฯ นำกลยุทธ์หลัก เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานประจำปีจากแผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการประจำปี การควบคุมภายใน การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) ตัวชี้วัดในบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของรัฐบาลฯ ปัจจัยเสี่ยงจากแผนบริหารความเสี่ยงที่กำลังดำเนินการบริหารความเสี่ยง มาใช้ในการกำหนดปัจจัยเสี่ยงและบริหารความเสี่ยง เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ ขององค์กร
เหตุผล				เพื่อให้แหล่งที่มาของการบริหารความเสี่ยงมีความครบถ้วนถูกต้อง
6	13	/		แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ตามแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2558-2561 (ฉบับปรับปรุง)
	15		/	แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ตามแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2559-2563 ฉบับปรับปรุงมกราคม 2559
เหตุผล				ปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน
7	17	/		ระดับองค์กร - ทำการบริหารความเสี่ยงตามแผนวิสาหกิจ
	18		/	ระดับองค์กร - ทำการบริหารความเสี่ยงตามแผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการประจำปี และตัวชี้วัดการประเมินผลการดำเนินงานรัฐบาลฯของ บอท.
เหตุผล				ปรับปรุงตามมติอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ในการประชุม ครั้งที่ 2/2559 วันที่ 20 กันยายน 2559 เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรมีขอบเขตครอบคลุมการดำเนินงานทั้งหมดของ บอท.

ลำดับ	หน้า	เดิม	ใหม่	รายการปรับปรุง
8		/		ไม่มี
	30		/	<p>โครงสร้างแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ตามคำจำกัดความการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ข้อ 2.2.1 หน้า 12</p> 
เหตุผล				เพื่อให้แผนที่ความเสี่ยงสามารถแสดงความเสี่ยงทั้งหมดขององค์กรได้อย่างชัดเจน
9		/		ไม่มี
	34		/	แบบพิมพ์ทดลองใช้งานแทนแบบ บส.2
เหตุผล				เพื่อปรับปรุงแบบ บส.2 ให้สามารถแสดงข้อมูลการบริหารความเสี่ยงและผลการบริหารความเสี่ยงได้ในแผ่นเดียว
10		/		ไม่มี
	35		/	3.6 แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง
เหตุผล				เป็นแผนดำเนินงานกิจกรรมบริหารความเสี่ยงระยะเวลา 12 เดือนของคณะทำงานบริหารความเสี่ยง
11		/		ไม่มี
	37-38		/	รายการปรับปรุง ปีงบประมาณ 2560
เหตุผล				บันทึกประวัติการปรับปรุงคู่มือบริหารความเสี่ยง
12		/		ไม่มี
	39		/	บรรณานุกรม
เหตุผล				อ้างอิงหลักฐานทางวิชาการในการจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง

#### บรรณานุกรม

1. สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน. (ฉบับปรับปรุงใช้ทดแทนฉบับ 2554). แนวทาง : การจัดระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน.
2. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง. (2555). คู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์/แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปี 2555.
3. มติที่ประชุมอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ในคราวประชุมครั้งที่ 1/2559 เมื่อวันที่ 27 มิถุนายน 2559
4. มติที่ประชุมอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ในคราวประชุมครั้งที่ 2/2559 เมื่อวันที่ 20 กันยายน 2559





