

**บทที่ 3 การบริหารความเสี่ยง**

อ.จิราพรรณ พูลศรีเยี่ยม

---

---

---

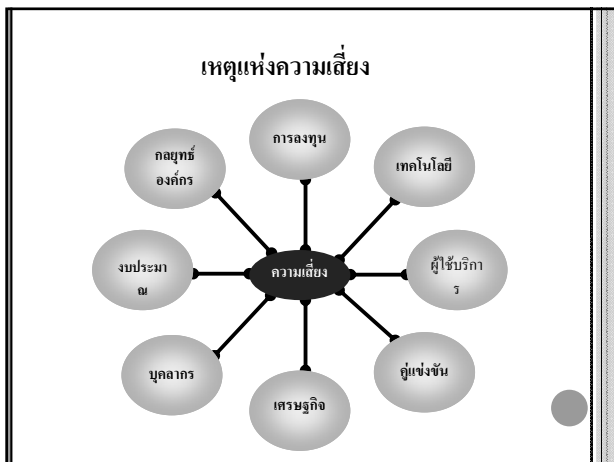
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

**การบริหารความเสี่ยง**

- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง
- การลดหรือควบคุมความเสี่ยง
- การยอมรับความเสี่ยง
- การแบ่งปันหรือถ่ายโอน ความเสี่ยง

---

---

---

---

---

---

---

---

### ทำไมต้องมีการบริหารความเสี่ยง

- เป็นแนวทางที่ช่วยให้องค์กรมุ่งสู่ Good Governance
- SET กำหนดให้บริษัทจดทะเบียนฯ ปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 15ข้อ ซึ่งมี Risk Management รวมอยู่ด้วย
- เป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์กรที่ต้องจัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และ Stakeholder
- สาเหตุของความล้มเหลวขององค์กรส่วนหนึ่งมาจากการที่ไม่มีระบบบริหารความเสี่ยง

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง




---

---

---

---

---

---

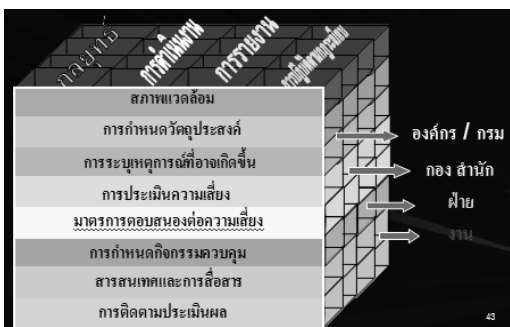
---

---

---

---

### หลักการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**สภาพแวดล้อมในองค์กร (INTERNAL ENVIRONMENT)**

- วัฒนธรรมขององค์กร
- จริยธรรมของบุคลากร
- สภาพแวดล้อมในการทำงาน
- มุมมองและทัศนคติที่มีต่อความเสี่ยง
- ปรัชญาในการบริหารความเสี่ยง
- ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Appetite)

---

---

---

---

---

---

---

---

**การกำหนดวัตถุประสงค์ (OBJECTIVE SETTING)**

ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นการกำหนดและทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กรจึงเป็นขั้นตอนแรกที่ต้องกระทำเพื่อกำหนดหลักการและทิศทางในกระบวนการบริหารความเสี่ยง

---

---

---

---

---

---

---

---

**ตัวอย่างวัตถุประสงค์**

- กระทรวงคมนาคม
  - สนับสนุนการพัฒนาระบบโลจิสติกส์เพื่อลดต้นทุนการขนส่ง
  - เป็นศูนย์กลางการขนส่งในภูมิภาค
  - จัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานและบริการด้านคมนาคมอย่างมีบูรณาการ
- กรมการขนส่งทางอากาศ
  - ยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยท่าอากาศยานให้สูงขึ้น
  - ผู้ให้บริการท่าอากาศยานได้ใช้การคมนาคมขนส่งทางอากาศที่มีความปลอดภัย สะดวก และรวดเร็ว

---

---

---

---

---

---

---

---

**การระบุเหตุการณ์ (EVENT IDENTIFICATION)**

- มีเหตุการณ์หรืออุปสรรคใดที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงานที่องค์กรได้ตั้งไว้
- พิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอก และให้ครอบคลุมในทุกประเภทของความเสี่ยงเพื่อให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่เพียงพอในการนำไปบริหารจัดการได้
- ปัจจัยเสี่ยงที่ไม่ได้ถูกระบุในขั้นตอนนี้จะไม่ถูกนำไปบริหารจัดการซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรในภายหลังได้

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**แนวทางในการระบุเหตุการณ์**

แต่งตั้งคณะทำงานตรวจสอบความเสี่ยง (Risk Review Team) คือ การกำหนดตัวคณะทำงานไม่ว่าจะเป็นบุคลากรในองค์กรหรือจัดจ้างผู้เชี่ยวชาญให้เข้ามาทำการศึกษาข้อมูลเอกสาร สัมภาษณ์และระดมสมองกับเจ้าหน้าที่ทุกระดับ เพื่อพัฒนาฐานข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่ให้ครอบคลุมทุกภารกิจขององค์กร

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**แนวทางในการระบุเหตุการณ์**

- การประเมินด้วยตนเอง (Risk Self Assessment) เป็นแนวทางจากด้านล่างสู่ด้านบน (Bottom up approach) คือการให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับได้ทบทวนว่ากิจกรรมที่ตนเองทำอยู่ทุกวันมีความเสี่ยงอะไรบ้าง แล้วเสนอต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งแนวทางนี้อาจทำได้โดยใช้แบบสอบถาม หรือการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อระบุความเสี่ยงในแต่ละด้าน

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## ตัวอย่างการระบุเหตุการณ์

ประเภทความเสี่ยง	กระบวนการ/กิจกรรม	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน	บุคลากรในหน่วยงาน	-ขาดทักษะ, ความชำนาญและ ความรู้เฉพาะทาง
	ความปลอดภัย	-เกิดอุบัติเหตุ หรือได้รับ อันตรายจากการปฏิบัติงาน
	เทคโนโลยี/นวัตกรรม	-เทคโนโลยีล้าสมัย -ถูกละเมิดลิขสิทธิ์
	สิ่งแวดล้อม	-สร้างมลพิษแก่ชุมชนรอบข้าง -สร้างความเดือดร้อนแก่ ประชาชน

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

ประเภทความเสี่ยง	กระบวนการ/กิจกรรม	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
ความเสี่ยงด้านการเงิน	งบประมาณ	-เบิกจ่ายงบประมาณไม่ทัน ตามกำหนดเวลา -งบประมาณไม่เพียงพอต่อ การดำเนินงาน
	หนี้สิน	-องค์กรขาดสภาพคล่องใน การชำระหนี้ -เกิดหนี้สูญจากลูกหนี้
	ตลาดสินค้าและการเงิน	-การเปลี่ยนแปลงของราคา วัตถุดิบ, อัตราแลกเปลี่ยน, ดอกเบี้ย ฯลฯ

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

ประเภทความเสี่ยง	กระบวนการ/กิจกรรม	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	การบริหารงาน	-กำหนดกลยุทธ์ผิดพลาดไม่ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ องค์กร
	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	-กิจกรรมตามแผนกลยุทธ์ไม่ สามารถนำไปสู่การบรรลุ วัตถุประสงค์องค์กรได้
	การแข่งขันทางกลยุทธ์	-กลยุทธ์ขององค์กรขาดการ พัฒนาให้ทันต่อสถานการณ์ จนไม่สามารถแข่งขันกับ คู่แข่งได้

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

ประเภทความเสี่ยง	กระบวนการ/กิจกรรม	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	การละเมิดสัญญา	-ดำเนินงานไม่เสร็จตามกำหนดในสัญญา -กระบวนการดำเนินงานไม่ปฏิบัติตามข้อตกลง
	การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ	-ผู้เสียผลประโยชน์หรือบุคลากรในองค์กรต่อต้านกฎระเบียบใหม่ -องค์กรได้รับความเสียหายในทางใดทางหนึ่งจากการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย

---

---

---

---

---

---

---

---

**การประเมินความเสี่ยง (RISK ASSESSMENT)**

- ประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด และนำมาจัดลำดับว่าปัจจัยเสี่ยงใดมีความสำคัญมากกว่ากันเพื่อจะได้กำหนดมาตรการตอบโต้กับปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม
- ประเมินผลกระทบ (Impact)
- ประเมินโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)
- คำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) เพื่อจัดลำดับ

---

---

---

---

---

---

---

---

**ตัวอย่างโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง**

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่ที่เกิดขึ้น (เฉลี่ย)	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า 1 ครั้งต่อเดือน	5
สูง	ระหว่าง 1-6 เดือนต่อครั้ง	4
ปานกลาง	ระหว่าง 6-12 เดือนต่อครั้ง	3
น้อย	มากกว่า 1 ปีต่อครั้ง	2
น้อยมาก	มากกว่า 5 ปีต่อครั้ง	1

---

---

---

---

---

---

---

---

ตัวอย่างผลกระทบต่อองค์กร (ด้านการเงิน)

ผลกระทบต่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า 10 ล้านบาท	5
สูง	5แสนบาท -10 ล้านบาท	4
ปานกลาง	1แสนบาท - 5 แสนบาท	3
น้อย	1 หมื่นบาท - 1 แสนบาท	2
น้อยมาก	น้อยกว่า 1 หมื่นบาท	1

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

ตัวอย่างผลกระทบต่อองค์กร (ด้านลูกค้า)

ผลกระทบต่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	ผู้ใช้บริการลดลงมากกว่า 50 คน ต่อเดือน	5
สูง	ผู้ใช้บริการลดลงตั้งแต่ 40-50 คน ต่อเดือน	4
ปานกลาง	ผู้ใช้บริการลดลงตั้งแต่ 30-39 คน ต่อเดือน	3
น้อย	ผู้ใช้บริการลดลงตั้งแต่ 20-29 คน ต่อเดือน	2
น้อยมาก	ผู้ใช้บริการลดลงไม่เกิน 19 คน ต่อเดือน	1

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

การจัดลำดับความเสี่ยง

- คำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) เท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหายเพื่อจัดลำดับความสำคัญ และใช้ในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน
- จัดทำแผนภูมิความเสี่ยงเพื่อให้ผู้บริหารและคนในองค์กรได้เห็นภาพรวมว่าความเสี่ยงมีการกระจายตัวอย่างไร

---

---

---

---

---

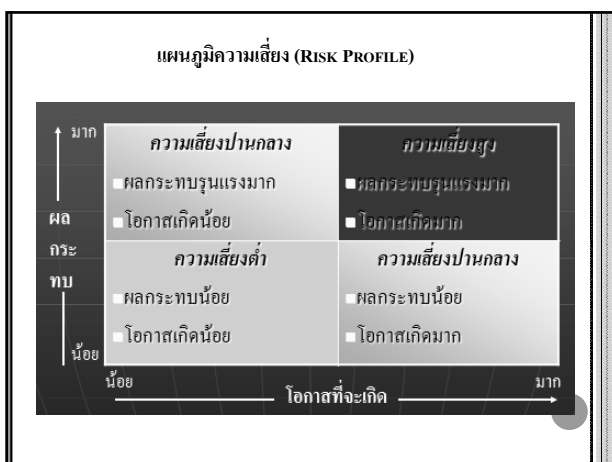
---

---

---

---

---




---

---

---

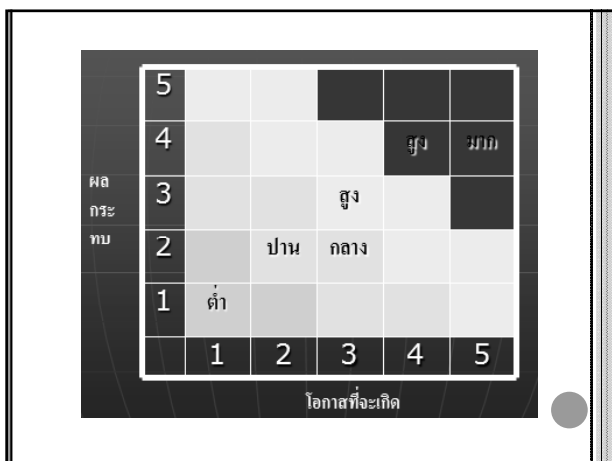
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

### การตอบสนองความเสี่ยง (RISK RESPONSE)

- พิจารณาหาแนวทางที่จะจัดการกับความเสี่ยงเพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลงจนอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance)
- การเลือกแนวทางที่จะจัดการกับความเสี่ยงนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของการเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนที่จะเกิดขึ้นจากแนวทางนั้นๆ กับผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับว่ามีความคุ้มค่าต่อองค์กรหรือไม่

---

---

---

---

---

---

---

---






---

---

---

---

---

---

---

---

**กิจกรรมควบคุม (CONTROL ACTIVITIES)**

- นโยบาย (Policy)
- วิธีปฏิบัติงาน (Procedures)

---

---

---

---

---

---

---

---

**ข้อมูลและการสื่อสาร (INFORMATION AND COMMUNICATION)**

- ระบบข้อมูลสามารถสืบค้นและรายงานข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องสถานะที่เป็นอยู่ขององค์กร ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรเช่น ข้อมูลทางการเงิน ผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้ขั้นตอนการกำหนดแนวทางตอบสนองต่อความเสี่ยงมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องพอและติดตามผลทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต้องทำใหบุคคลากรทุกระดับสามารถสื่อสารกันได้ และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง และผู้บริหารได้รับทราบปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจริง

---

---

---

---

---

---

---

---

**การติดตามผล (MONITORING)**

- แผนจัดการความเสี่ยงถูกนำไปใช้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ
- ทราบถึงข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นหลังจากใช้แผนจัดการความเสี่ยง
- สามารถปรับปรุงแก้ไขแผนจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป หรือกรณีที่แผนเดิมไม่มีประสิทธิภาพ
- มีการรายงานผลต่อผู้บริหารที่ได้รับมอบหมาย

---

---

---

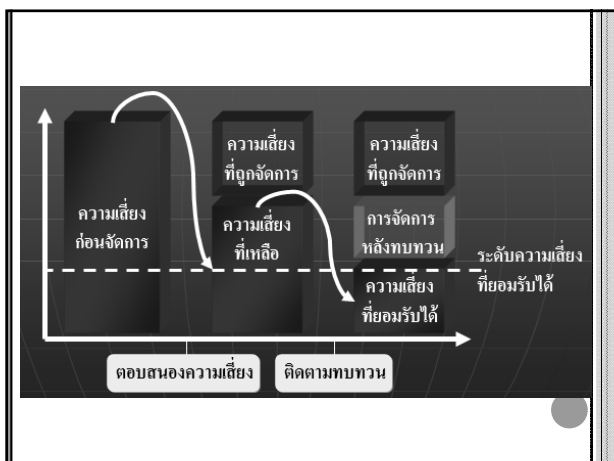
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---