



# RISK

# ความเสี่ยง เลี่ยงได้



# สภาพแวดล้อมปัจจุบัน

โลกยุคโลกาภิวัตน์

เศรษฐกิจเสรีไร้พรมแดน  
การแข่งขันในเวทีโลก

สังคม เศรษฐกิจ  
เป็นยุคแห่งการเรียนรู้

กระแสสังคม เช่น  
● ประชาธิปไตย  
● ธรรมชาติบาล

ใครเรียนรู้ไม่ทันโลก ก็จะมีปัญหา

งานของรัฐมากขึ้นและยากขึ้น

รัฐต้องเล็กลง ลดเงิน ลดคน ลดอำนาจ

ต้องเปิดให้มีส่วนร่วม ต้องโปร่งใส พร้อมถูกตรวจสอบ

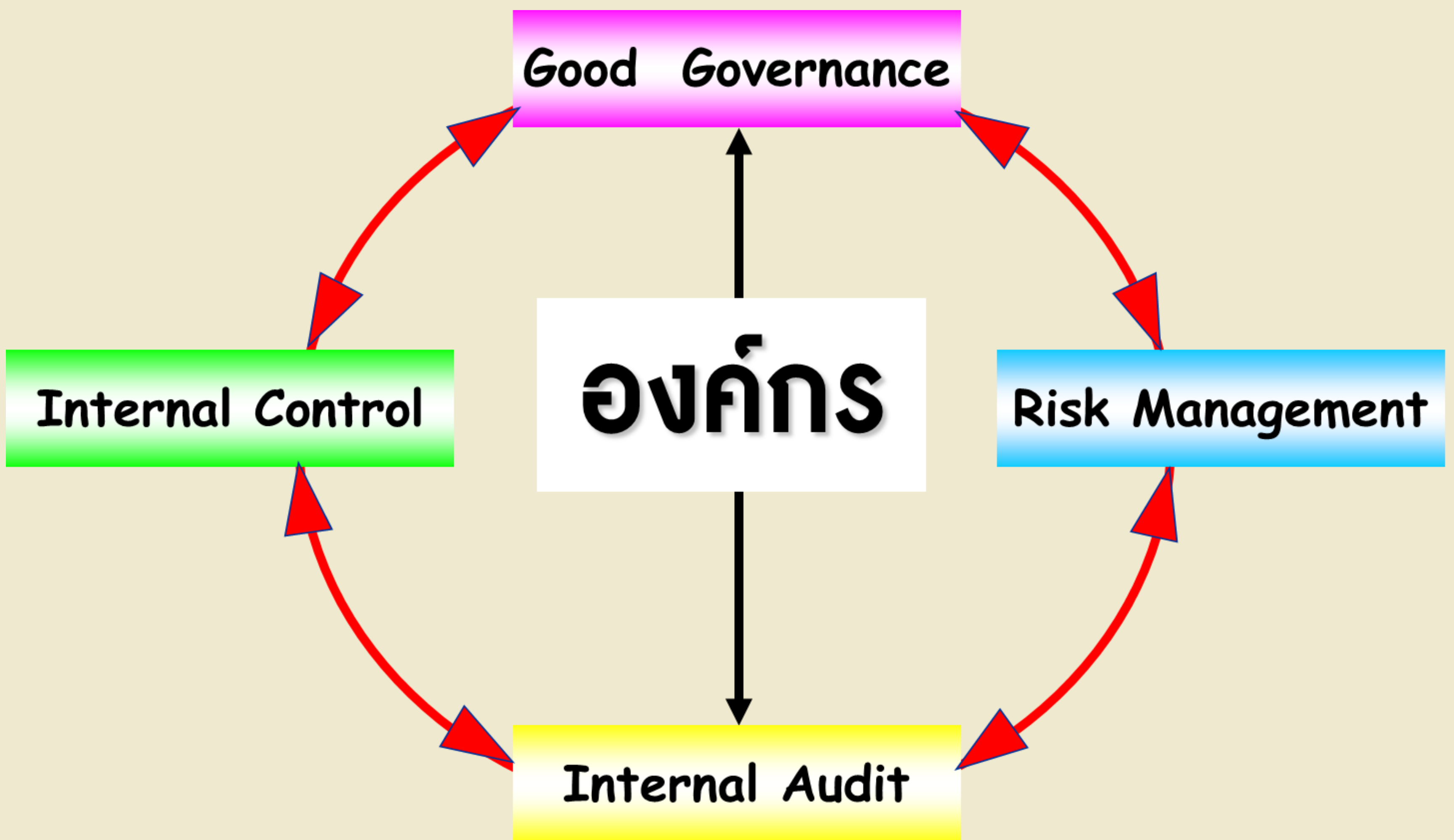
**Good Governance**

**องค์กร**

**Risk Management**

**Internal Control**

**Internal Audit**



พระราชกฤษฎีกาว่าด้วย  
หลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร  
กิจการบ้านเมืองที่ดี 2546



# Good Governance

## New Public Management Strategic Management

**Strategy Formulation**

- การวางวิสัยทัศน์และการคิดเชิงกลยุทธ์
- Strategy Map
- การบริหารความเสี่ยง
- วางแผนโครงการ

**Strategy Implementation**

- Org. Structure (GO/PO/SOE/SDU/etc.)
- Process Redesign
- IT (e-gov)
- People (Competency)
- Culture
- KM
- กฎหมาย

**Strategic Control**

- คำรับรองการปฏิบัติราชการ (PA)
- BSC
- Individual Scorecard

Globalization

รายงาน  
ข้อมูล  
สถานการณ์  
เศรษฐกิจ  
และสังคม

Good strategy comes first

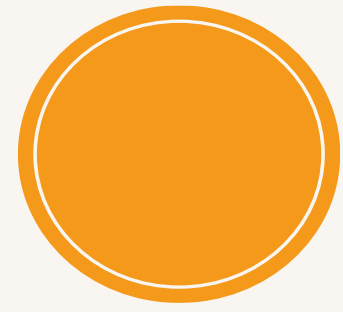
Making strategy works

## Public Sector Management Quality Award (PMQA) (MBNQA)

# การบริหารความเสี่ยง

- เพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้
- เพื่อให้เกิดการรับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กร และหาวิธีจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
- เพื่อสร้างกรอบและแนวทางการดำเนินงานให้แก่บุคลากรขององค์กร ให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ
- เพื่อให้มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง และเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา
- เพิ่มมูลค่าให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร

# นิยามความเสี่ยง



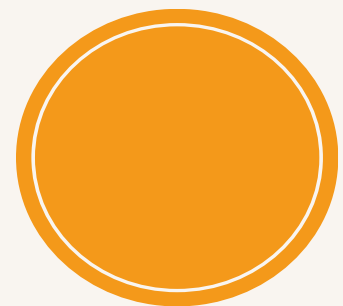
ความเป็นไปได้ที่จะขาดทุนหรือได้รับผลตอบแทนต่ำกว่าที่คาดคิด

<http://www.investorwords.com>



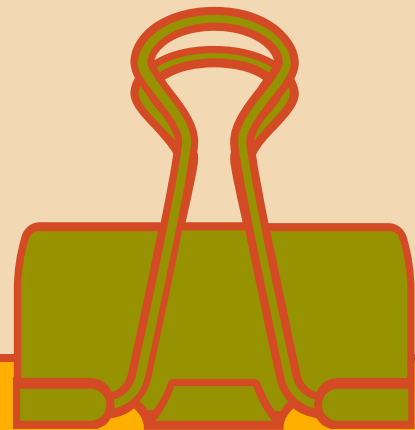
ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นโดยที่สามารถประมาณการโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์นี้ได้

<http://economics.about.com>

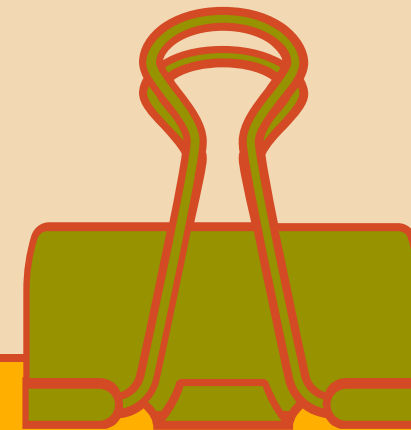


โอกาสที่จะสูญเสีย: บุคคลหรือสิ่งของที่ถูกระบุว่ามีอันตรายจากสาเหตุใดสาเหตุหนึ่ง

<http://www.soa.org>



# RISK



**ความเสี่ยง คือ ...**


**สิ่งใด ๆ หรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นแล้ว  
มีผลให้เกิดความไม่แน่นอน อันอาจจะส่งผล  
กระทบในด้านลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์  
หรือเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้**

# เหตุแห่งความเสี่ยง (Risk Driver)





# นียมาระบบบริหารความเสี่ยง



ระบบการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้ อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงานเป็นสำคัญ

# Enterprise Risk Management Framework

## COSO-ERM

### กระบวนการบริหารความเสี่ยง

ตามหลักการของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)



# COSO ERM

1. เป็นกระบวนการที่ได้รับอิทธิพลมาจากคณะกรรมการขององค์กร  
ผู้บริหารและบุคลากรอื่น ๆ
2. เป็นกระบวนการที่จะถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการตั้งกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร  
ได้รับการออกแบบมาเพื่อให้สามารถระบุเหตุการณ์อันอาจเกิดขึ้น  
และส่งผลกระทบต่อองค์กร
3. เป็นการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ภายในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้  
**(risk appetite)** ซึ่งจะก่อให้เกิดความเชื่อมั่นได้อย่างสมเหตุสมผลเกี่ยวกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

# สรุปได้ว่า ERM

---

1. เป็นกระบวนการ (process)
2. ได้รับอิทธิพลจากคน (effected by people)
3. เป็นกระบวนการที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์  
(applied in strategy setting)
4. นำไปใช้ปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร  
(applied across the enterprise)
5. เพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบ  
ต่อองค์กร (to identify potential events)

# สรุปได้ว่า ERM

---

6. จัดการกับความเสี่ยงให้อยู่ภายในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (manage risk to be within its risk appetite)
7. เพื่อก่อให้เกิดความเชื่อมั่นได้อย่างสมเหตุสมผลว่าสามารถนำทางไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ (to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objective)

# การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (ERM) แตกต่างจากแนวคิดเดิม

เดิม	ERM
ทำแยกเป็นส่วนๆ หรือฝ่าย	ทำแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
บริหารแบบตั้งรับ (รอให้เกิดปัญหาแล้วค่อยแก้ไข)	บริหารแบบเชิงรุก (ป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น)
ทำเป็นครั้งคราวหรือเฉพาะกิจ	ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
มุ่งเน้นด้านลบเพื่อลดความเสียหาย	มุ่งเน้นด้านบวกด้วย โดยแสวงหาโอกาส ที่จะเป็นประโยชน์แก่องค์กร ควบคู่กับ ด้านลบ



## การประเมินความเสี่ยง

1. เป็นการทำงานในลักษณะที่ทุกภาระงานต้องประเมินความเสี่ยงก่อนปฏิบัติงานทุกครั้ง
2. มีการแทรกกิจกรรมการตอบโต้ความเสี่ยงไว้ก่อนเริ่มปฏิบัติงานหลักตามภาระงานปกติของการเฝ้าระวังความเสี่ยงล่วงหน้าจากทุกภาระงานร่วมกัน โดยเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบปกติ ที่มีการรับรู้และยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง (ผู้นำส่งงานให้)

Pre-decision

## การตรวจสอบภายใน

1. มีลักษณะเป็นการกำกับติดตามความเสี่ยง
2. มีลักษณะเป็นการสอบทาน
3. ควบคุมและตรวจสอบโดยใช้อำนาจกฎหมาย
4. หน่วยงานราชการจะเน้นที่การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance) ซึ่งจำเป็นแต่ได้ผลน้อยในการสร้าง “คุณภาพ” “คุณค่า” ที่เกิดจากการตรวจสอบ
5. เน้น “อดีต” มากกว่า “ปัจจุบัน” และ “อนาคต”

Post-decision

# สภาพแวดล้อมในองค์กร (Internal Environment)

1. วัฒนธรรมขององค์กร
2. จริยธรรมของบุคลากร
3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
4. มุมมองและทัศนคติที่มีต่อความเสี่ยง
5. ปรัชญาในการบริหารความเสี่ยง
6. ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้  
(Risk Appetite)



# การบริหารความเสี่ยงองค์กร



**OBJ**

เพื่อช่วยบริหารโอกาสและควบคุมความเสี่ยง

เชิงบวก  
โอกาส

เหตุการณ์



ที่อาจเกิดขึ้น

เชิงลบ  
ความเสี่ยง

# ดุลยภาพในการบริหารความเสี่ยงและการสร้างโอกาส





**การบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยรวม**  
**(Enterprise Wide Risk Management)**

# ประเภทของความเสียหาย

## Strategic Risk

ความเสียหาย  
ด้านกลยุทธ์

## Financial Risk

ความเสียหาย  
ด้านการเงิน

## Operational Risk

ความเสียหาย  
ด้าน  
การปฏิบัติงาน

## Compliance Risk

ความเสียหาย  
ด้านการปฏิบัติตาม  
ตามกฎระเบียบ

01

ความเสี่ยงเกี่ยวกับกลยุทธ์  
(Strategic Risk)



02

ความเสี่ยงเกี่ยวกับประสิทธิภาพ  
และประสิทธิผลในการดำเนินงาน  
(Operational Risk)



ความเสี่ยงเกี่ยวกับ  
การรายงานทุกประเภท  
รวมทั้งรายงานทางการเงิน  
(Financial Risk)

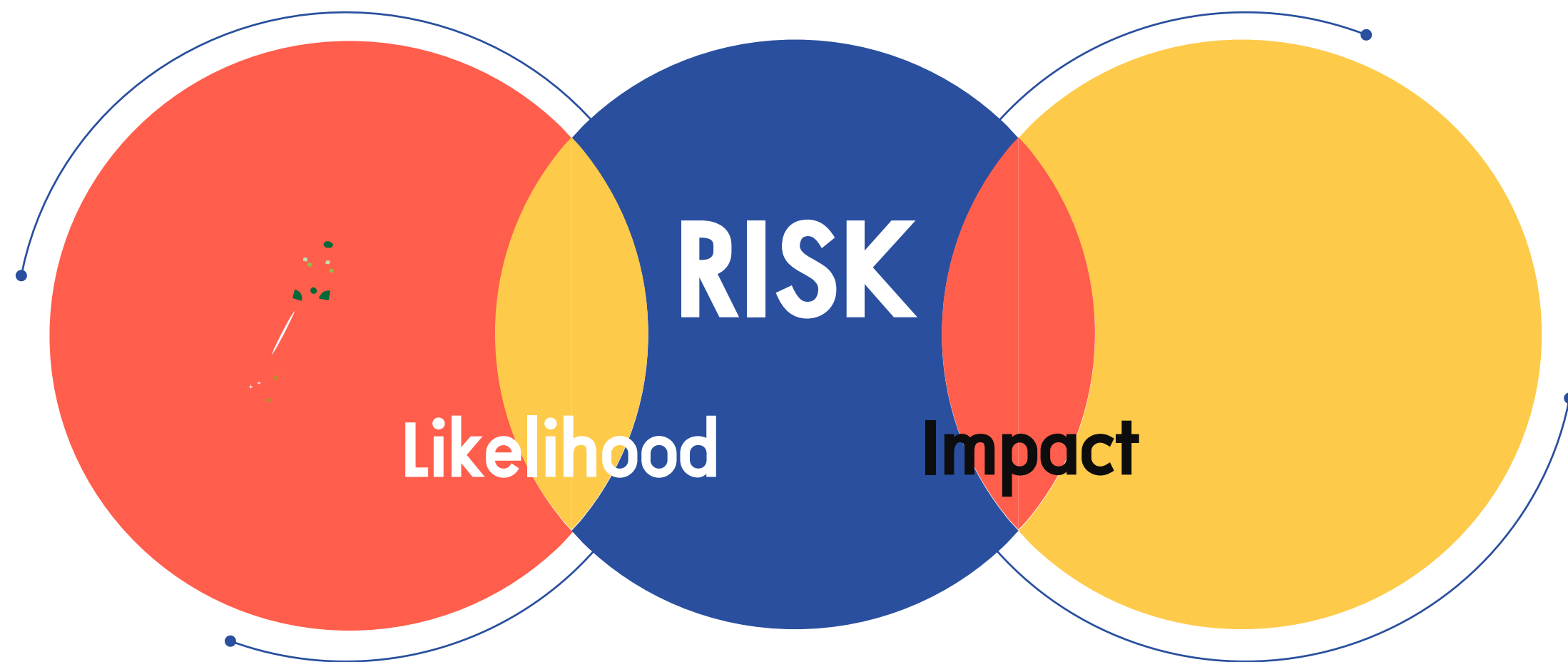
03

ความเสี่ยงทางด้านการปฏิบัติตาม  
ตามกฎหมาย ระเบียบ  
คำสั่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง  
(Compliance Risk)

04



# ความเสี่ยงและโอกาส



# ความไม่แน่นอน

การไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้อย่างแม่นยำถึงโอกาสเกิดของเหตุการณ์ในอนาคต  
และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

## ความเสี่ยง

เหตุการณ์ในเชิงลบ หากเกิดขึ้น  
แล้วอาจสร้างความเสียหาย

## โอกาส

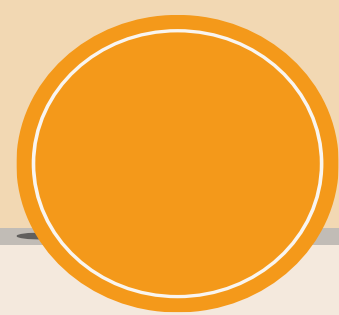
เหตุการณ์ที่มีผลในเชิงบวก ซึ่งผู้บริหาร  
ควรนำไปพิจารณากำหนดกลยุทธ์  
เพื่อนำไปปฏิบัติ

**ความเสี่ยง** หมายถึง

เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบ  
ต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

**โอกาส** หมายถึง

เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงบวก  
ต่อวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กร

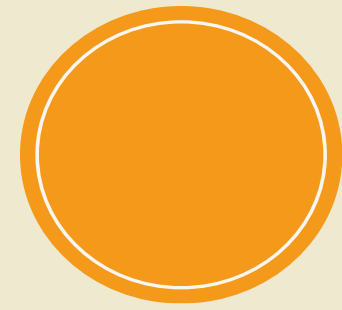


# ความไม่แน่นอน (Uncertainty)

1. อาจเป็นได้ทั้งบั้นทอน และเพิ่มคุณค่า (Risk and Opportunity)
2. ERM เป็นกระบวนการที่มีประสิทธิผลต่อการจัดการกับความไม่แน่นอน
3. ความสำเร็จในการจัดการกับความ “ไม่แน่นอน” เป็นโอกาสที่บรรลุผลสำเร็จ ทั้งด้านการปฏิบัติ ผลกำไรที่ต้องการและป้องกันความสูญเสีย



# เหตุการณ์ (Events)



อาจเป็นเหตุการณ์ที่ส่งผลทั้งทางดีและร้าย

**เหตุการณ์ที่ส่งผลทางร้าย** คือ **ความเสี่ยง** ซึ่งสามารถกันไม่ให้เกิดคุณค่า หรือทำให้คุณค่าที่กิจการมีอยู่อาจเสื่อมได้

**เหตุการณ์ที่ส่งผลในทางดี** อาจหักกลับกับผลกระทบที่ไม่ดี หรืออาจก่อ **โอกาส** ให้กับกิจการได้วัตถุประสงค์ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้เกิดคุณค่า หรือรักษาไว้ซึ่งคุณค่า

# What is Risk ?

- **High risk** is high returns and requires high controls
- Change a crisis to opportunity
- The biggest risk is not to take risk at all

# การวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบ

ผลกระทบ





<p><u>ความเสี่ยงสูง</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● ผลกระทบรุนแรงมาก</li><li>● โอกาสเกิดมาก</li></ul>	<p><u>ความเสี่ยงสูงมาก</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● ผลกระทบรุนแรงมากที่สุด</li><li>● โอกาสเกิดมาก</li></ul>
<p><u>ความเสี่ยงต่ำ</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● ผลกระทบน้อย</li><li>● โอกาสเกิดน้อย</li></ul>	<p><u>ความเสี่ยงปานกลาง</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● ผลกระทบน้อย</li><li>● โอกาสเกิดมาก</li></ul>

โอกาสที่จะเกิด

# เกณฑ์การวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Degree of Risk)

Risk Score					
โอกาสเกิด	ผลกระทบ				
	1	2	3	4	5
5	สูง	สูง	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก
4	ปานกลาง	สูง	สูง	สูงมาก	สูงมาก
3	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูง	สูงมาก
2	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
1	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูง

ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต

สีเขียว	หมายถึง	ความเสี่ยงระดับต่ำ	
สีเหลือง	หมายถึง	ความเสี่ยงระดับปานกลาง	
สีส้ม	หมายถึง	ความเสี่ยงระดับสูง	
สีแดง	หมายถึง	ความเสี่ยงระดับสูงมาก	

# ตารางระดับของความเสียหาย

ผลกระทบของความเสียหาย

3	Medium-High 1×3	High 2×3	Critical 3×3
2	Low 1×2	Medium 2×2	High 3×2
1	Low 1×1	Low 2×1	Medium-Low 3×1
	1	2	3

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง



**ระดับสูงมาก (Critical)** หมายถึง ความเสี่ยงในระดับสูงมาก ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเร่งด่วน เพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพราะมีโอกาสสร้างความเสียหายให้กับหน่วยงานสูงมาก



**ระดับสูงมาก (High and Medium-High)** หมายถึง ความเสี่ยงในระดับสูง ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพราะมีโอกาสสร้างความเสียหายให้กับหน่วยงานในระดับสูง



**ระดับปานกลาง (Medium)** หมายถึง ความเสี่ยงในระดับปานกลาง พอดีที่จะยอมรับได้ แต่จำเป็นต้องมีการควบคุมภายในที่ดี กำกับดูแล ติดตาม อย่างใกล้ชิด เพื่อไม่ให้ระดับความเสี่ยงสูงขึ้น จนส่งผลกระทบต่อหน่วยงานมากขึ้นในอนาคต



**ระดับต่ำ (Low)** หมายถึง ความเสี่ยงในระดับต่ำ สามารถยอมรับความเสี่ยงได้อย่างแน่นอน โดยไม่จำเป็นต้องมีการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม แต่ควรมีการติดตาม เผื่อระวังอย่างสม่ำเสมอ เพราะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานในระดับต่ำ

# แผนภูมิความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้

**Risk Appetite Boundary**

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ←



→ ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้

ผลกระทบของความเสียหาย Impact

5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

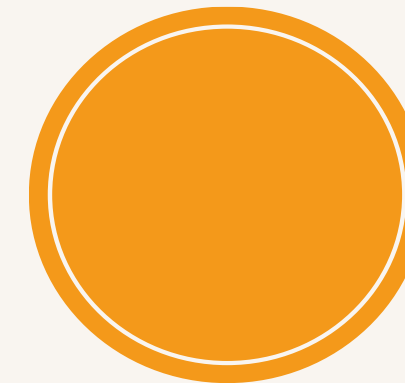
↑ ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้



↓ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง Likelihood

# 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

# ตัวอย่างโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง



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



## ตัวอย่างผลกระทบต่อองค์กร (ด้านการเงิน)



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



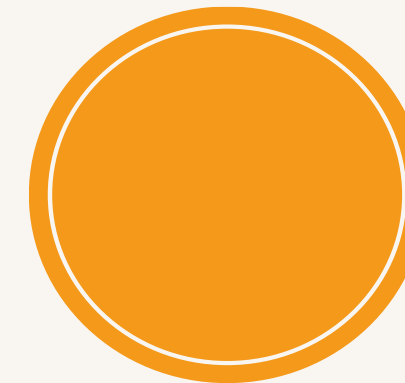
## ตัวอย่างผลกระทบต่อองค์กร (ด้านเวลา)

ผลกระทบ ต่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 6 เดือนขึ้นไป	5
สูง	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 4.5 เดือน ถึง 6 เดือน	4
ปานกลาง	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 3 เดือน ถึง 4.5 เดือน	3
น้อย	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 1.5 เดือน ถึง 3 เดือน	2
น้อยมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ ไม่เกิน 1.5 เดือน	1

## ตัวอย่างผลกระทบต่อองค์กร (ด้านชื่อเสียง)



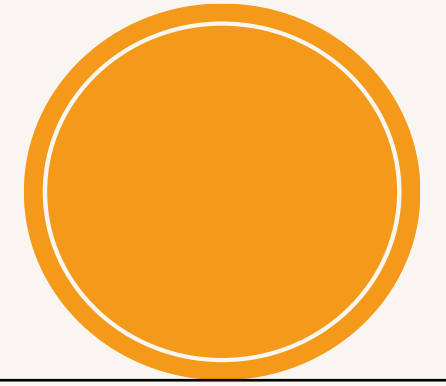
ผลกระทบต่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	มีการเผยแพร่ข่าวทั้งจากสื่อภายในและต่างประเทศเป็นวงกว้าง	5
สูง	มีการเผยแพร่ข่าวเป็นวงกว้างในประเทศและมีการเผยแพร่ข่าวอยู่วงจำกัดในต่างประเทศ	4
ปานกลาง	มีการลงข่าวในหนังสือพิมพ์ในประเทศหลายฉบับ 2-3 วัน	3
น้อย	มีการลงข่าวในหนังสือพิมพ์ในประเทศบางฉบับ 1 วัน	2
น้อยมาก	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว	1



## ตัวอย่างผลกระทบต่อองค์กร (ด้านลูกค้า)

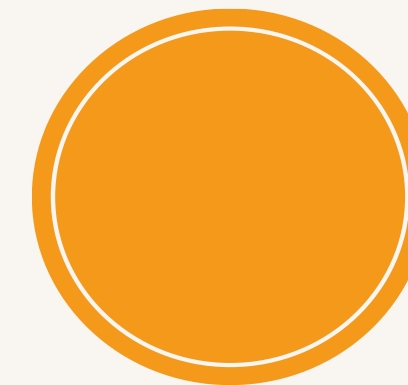
ผลกระทบ ต่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	ผู้ใช้บริการลดลงมากกว่า 50 คน ต่อเดือน	5
สูง	ผู้ใช้บริการลดลงตั้งแต่ 40-50 คน ต่อเดือน	4
ปานกลาง	ผู้ใช้บริการลดลงตั้งแต่ 30-39 คน ต่อเดือน	3
น้อย	ผู้ใช้บริการลดลงตั้งแต่ 20-29 คน ต่อเดือน	2
น้อยมาก	ผู้ใช้บริการลดลงไม่เกิน 19 คน ต่อเดือน	1

# ตัวอย่างผลกระทบท่อองค์กร (ด้านความสำเร็จ)



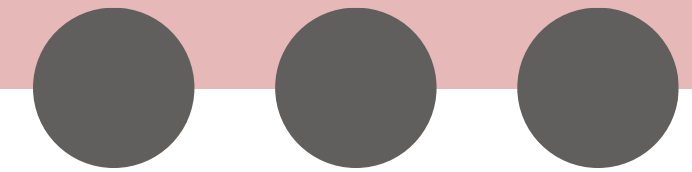
ผลกระทบท่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้น้อยกว่า 60%	5
สูง	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ 60-70%	4
ปานกลาง	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ 71-80%	3
น้อย	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ 81-90%	2
น้อยมาก	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้มากกว่า 90%	1

## ตัวอย่างผลกระทบต่อองค์กร (ด้านบุคลากร)



ผลกระทบ ต่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับ คะแนน
สูงมาก	มีบุคลากรเสียชีวิตมากกว่า 3 คน	5
สูง	มีบุคลากรเสียชีวิตไม่เกิน 3 คน	4
ปานกลาง	มีบุคลากรได้รับบาดเจ็บจนพิการ แต่ไม่มีผู้เสียชีวิต	3
น้อย	มีบุคลากรได้รับบาดเจ็บจนต้องรักษาตัวที่โรงพยาบาล	2
น้อยมาก	มีบุคลากรได้รับบาดเจ็บเล็กน้อย	1

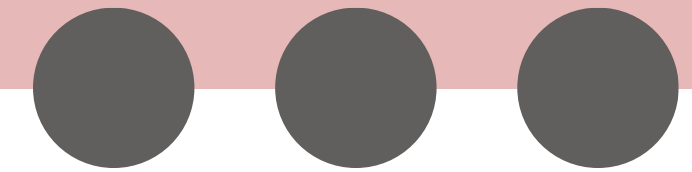
# ตัวอย่าง เกณฑ์โอกาสเกิดการทุจริต (Likelihood)



โอกาสเกิดการทุจริต (Likelihood)	
5	โอกาสเกิดการกระทำทุจริตมากกว่า 5 ครั้งต่อปี
4	โอกาสเกิดการกระทำทุจริตไม่เกิน 5 ครั้งต่อปี
3	โอกาสเกิดการกระทำทุจริตไม่เกิน 3 ครั้งต่อปี
2	โอกาสเกิดการกระทำทุจริตไม่เกิน 2 ครั้งต่อปี
1	โอกาสเกิดการกระทำทุจริต 1 ครั้งต่อปี

โอกาสเกิดการทุจริต (Likelihood)	
5	เหตุการณ์ที่อาจเกิดได้สูงมาก (ร้อยละ 10 ขึ้นไป)
4	เหตุการณ์ที่อาจเกิดได้สูง (ร้อยละ 10)
3	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นบางครั้ง (ร้อยละ 5)
2	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นน้อยมาก (น้อยกว่าร้อยละ 3)
1	เหตุการณ์ไม่น่ามีโอกาสเกิดขึ้น (ไม่เกิดขึ้นเลย)

# ตัวอย่าง เกณฑ์ผลกระทบ (Impact)



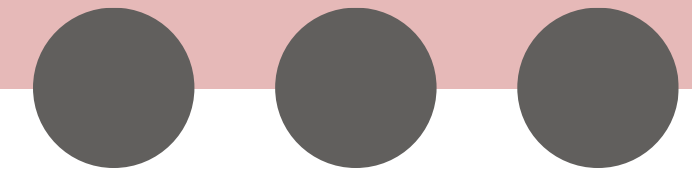
## ด้านการเงิน

### ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)

5	ความเสียหายตั้งแต่ ..... บาท ถึง ..... บาท
4	ความเสียหายตั้งแต่ ..... บาท ถึง ..... บาท
3	ความเสียหายตั้งแต่ ..... บาท ถึง ..... บาท
2	ความเสียหายตั้งแต่ ..... บาท ถึง ..... บาท
1	ความเสียหาย ..... บาท หรือน้อยกว่า



# ตัวอย่าง เกณฑ์ผลกระทบ (Impact)

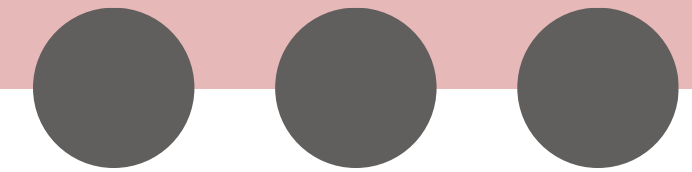


## ที่ไม่ใช่ด้านการเงิน

### ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)

5	เกิดความเสียหายต่อรัฐ เจ้าหน้าที่ที่ถูกลงโทษข้อมูลความผิดเข้าสู่กระบวนการทางยุติธรรม
4	ภาพลักษณ์ของหน่วยงานติดลบเรื่องความโปร่งใส สื่อมวลชน สื่อสังคมออนไลน์ ลงข่าวอย่างต่อเนื่อง และสังคมให้ความสนใจ
3	หน่วยตรวจสอบของหน่วยงาน หรือหน่วยตรวจสอบจากภายนอกเข้าตรวจสอบข้อเท็จจริง
2	ปรากฏข่าวสื่อที่อาจพาดพิงคนภายในหน่วยงาน มีคนร้องเรียน แจ้งเบาะแส
1	แทบจะไม่มี

# ตัวอย่าง เกณฑ์ผลกระทบ (Impact)



## ที่ไม่ใช่ด้านการเงิน

### ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)

5	เกิดการฟ้องร้องต่อศาล หรือหน่วยงานกำกับดูแล องค์กรตรวจสอบทำการตรวจสอบความเสียหายที่เกิดขึ้น
4	ร้องเรียนต่อสื่อมวลชน และมีการออกข่าว
3	มีการส่งหนังสือร้องเรียนและตั้งคำถามต่อการทำงานโดยไม่รับคำตอบที่ชัดเจน
2	เริ่มมีความกังวลและสอบถามข้อมูล
1	แทบจะไม่มี

ตัวอย่าง เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริตโครงการตามพระราชกำหนดให้อำนาจ  
กระทรวงการคลังกู้เงิน เพื่อแก้ไขปัญหายิวดยาและฟื้นฟูเศรษฐกิจและสังคมที่ได้รับผลกระทบ  
จากการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 พ.ศ. 2563

## โอกาสเกิดการทุจริต (Likelihood)

5	โอกาสเกิดการกระทำทุจริตมากกว่า 20 ครั้ง ต่อปี
4	โอกาสเกิดการกระทำทุจริตไม่เกิน 20 ครั้ง ต่อปี
3	โอกาสเกิดการกระทำทุจริตไม่เกิน 10 ครั้ง ต่อปี
2	โอกาสเกิดการกระทำทุจริตไม่เกิน 5 ครั้ง ต่อปี
1	โอกาสเกิดการกระทำทุจริตไม่เกิน 1 ครั้ง ต่อปี

**ตัวอย่าง เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริตโครงการตามพระราชกำหนดให้อำนาจ  
กระทรวงการคลังกู้เงิน เพื่อแก้ไขปัญหายิวดยาและฟื้นฟูเศรษฐกิจและสังคมที่ได้รับผลกระทบ  
จากการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 พ.ศ. 2563**

## **ผลกระทบ (Impact)**

<b>5</b>	<b>กระทบต่องบประมาณและความเชื่อมั่นและสังคมระดับสูงมาก (ตั้งแต่ 2,000,000 บาท ขึ้นไป)</b>
<b>4</b>	<b>กระทบต่องบประมาณและความเชื่อมั่นและสังคมระดับสูง (ตั้งแต่ 1,500,000 บาท-2,000,000 บาท)</b>
<b>3</b>	<b>กระทบต่องบประมาณและความเชื่อมั่นและสังคมระดับปานกลาง (ตั้งแต่ 1,000,000 บาท-1,500,000 บาท)</b>
<b>2</b>	<b>กระทบต่องบประมาณและความเชื่อมั่นและสังคมระดับต่ำ (ตั้งแต่ 500,000 บาท-1,000,000 บาท)</b>
<b>1</b>	<b>กระทบต่องบประมาณและความเชื่อมั่นและสังคมระดับต่ำ (ต่ำกว่า 500,000 บาท)</b>

# องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง

1. สภาพแวดล้อมในองค์กร (Internal Environment)
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)
4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)
8. การติดตามผล (Monitoring)

# สภาพแวดล้อมในองค์กร (Internal Environment)



เป็นองค์ประกอบพื้นฐาน  
ของการบริหารความเสี่ยง  
ที่ส่งผลต่อวิธีการกำหนดกลยุทธ์  
และเป้าหมายของการดำเนินงาน

# การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

1. องค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์ / เป้าหมายการดำเนินงาน  
ธุรกิจ ก่อนที่จะระบุเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อ  
ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ / เป้าหมายนั้น ๆ
2. วัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องกับการยอมรับในความเสี่ยง  
(Risk Appetite)

# การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

## SMART

- **Specific** (เฉพาะเจาะจง)  
มีความชัดเจนและกำหนดผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ที่ต้องการที่ทุกคนสามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจน
- **Measurable** (สามารถวัดได้)  
สามารถวัดผลการบรรลุวัตถุประสงค์ได้
- **Achievable** (สามารถบรรลุผลได้)  
มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้เงื่อนไขการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- **Relevant** (มีความเกี่ยวข้อง)  
มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร
- **Timeliness** (มีกำหนดเวลา)  
สามารถกำหนดระยะเวลาที่ต้องการบรรลุผล



# การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)



เป็นการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง  
หรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น  
โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายใน  
และภายนอก

# ตัวอย่างการระบุเหตุการณ์

ประเภทความเสี่ยง	เหตุการณ์ / กิจกรรม	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	การบริหารงาน	- กำหนดกลยุทธ์ผิดพลาดไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร
	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	- กิจกรรมตามแผนกลยุทธ์ไม่สามารถนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์องค์กรได้
	การแข่งขันทางกลยุทธ์	- กลยุทธ์ขององค์กรขาดการพัฒนาให้ทันต่อสถานการณ์จนไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

# ตัวอย่างการระบุเหตุการณ์

ประเภทความเสี่ยง	เหตุการณ์ / กิจกรรม	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
ความเสี่ยง ด้านการปฏิบัติงาน	บุคลากรในหน่วยงาน	- ขาดทักษะ ความชำนาญและความรู้เฉพาะทาง
	ความปลอดภัย	- เกิดอุบัติเหตุ หรือได้รับอันตรายจากการปฏิบัติงาน
	เทคโนโลยี/นวัตกรรม	- เทคโนโลยีล้าสมัย - ถูกละเมิดลิขสิทธิ์
	สิ่งแวดล้อม	- สร้างมลพิษแก่ชุมชนรอบข้าง - สร้างความเดือดร้อนแก่ประชาชน

# ตัวอย่างการระบุเหตุการณ์

ประเภทความเสี่ยง	เหตุการณ์ / กิจกรรม	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
ความเสี่ยงด้านการเงิน	งบประมาณ	- เบิกจ่ายงบประมาณไม่ทัน ตามกำหนดเวลา
	หนี้สิน	- องค์กรขาดสภาพคล่อง ในการชำระหนี้  - เกิดหนี้สูญจากลูกหนี้
	ตลาดสินค้าและการเงิน	- การเปลี่ยนแปลงของราคาวัตถุดิบ , อัตราแลกเปลี่ยน ดอกเบี้ย ฯลฯ

# ตัวอย่างการระบุเหตุการณ์

ประเภทความเสี่ยง	กระบวนการ / กิจกรรม	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ/ระเบียบ/ข้อบังคับ	การละเมิดสัญญา	<ul style="list-style-type: none"><li>- ดำเนินงานไม่เสร็จตามกำหนดในสัญญา</li><li>- กระบวนการดำเนินงานไม่เป็นไปตามข้อตกลง</li></ul>
	การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ	<ul style="list-style-type: none"><li>- ผู้เสียผลประโยชน์หรือบุคลากรในหน่วยงานต่อต้านกฎระเบียบใหม่</li><li>- หน่วยงานได้รับความเสียหายในทางใดทางหนึ่งจากการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย</li></ul>

# การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรทราบว่า เหตุการณ์ ความเสี่ยง/ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อการบรรลุ เป้าหมายขององค์กรเป็นอย่างไร โดยการวิเคราะห์จากโอกาส ที่จะเกิดเหตุการณ์และผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์นั้นขึ้น

# การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การคัดเลือกทางเลือกที่เหมาะสมกับการจัดการความเสี่ยง  
ที่เกิดขึ้น โดยจะต้องเลือกทางเลือกที่คาดว่าจะสามารถ  
ทำให้ออกราคาและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับ  
ที่องค์กรยอมรับได้

# การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)



**1. การหลีกเลี่ยง (Avoidance)**

**2. การยอมรับ (Acceptance)**

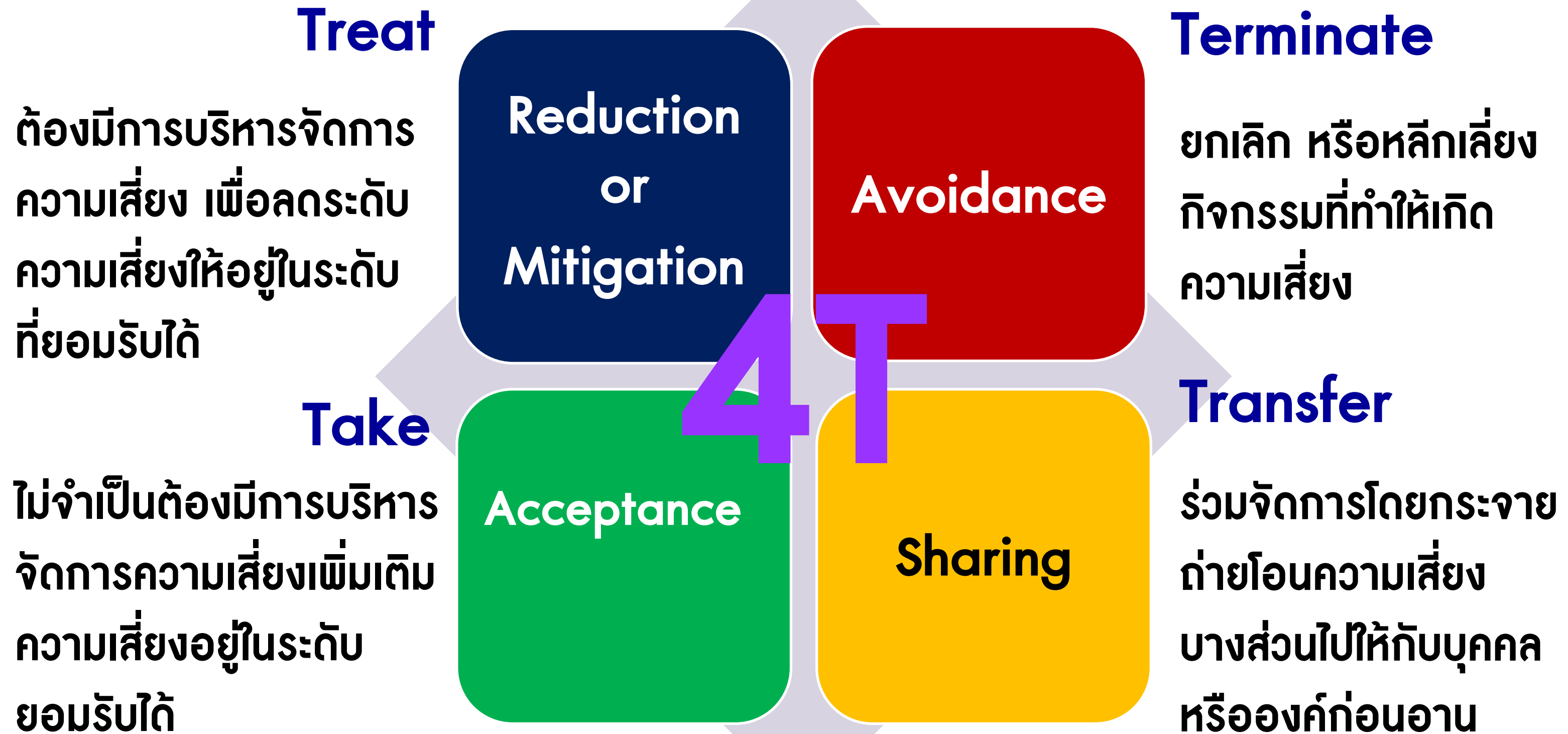
**3. การลด (Reduction)**

**4. การโอน / กระจาย (Sharing)**



1. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoidance / Terminate) ไม่ทำ / เลิกกิจกรรมนั้น
2. การยอมรับความเสี่ยง (Acceptance / Take) อาจเป็นเพราะระดับความเสี่ยงต่ำมากจนไม่คุ้ม หรือสูงเกินไปเสียจนไม่มีหนทางที่จะจัดการกับความเสี่ยงนั้น
3. การลดความเสี่ยง (Reduction หรือ Mitigation / Treat) อาจลดโอกาสหรือผลกระทบ หรือลดทั้ง 2 อย่าง
4. การโอนหรือกระจายความเสี่ยง (Sharing / Transfer) อาจลดโอกาสหรือผลกระทบ โดยการโอนความเสี่ยง (ทำประกัน) หรือแชร์บางส่วนของความเสี่ยง หรือการ Outsourcing

# การตอบสนอง (การจัดการ) ความเสี่ยง (Risk Response)



# กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

นโยบาย มาตรการ และวิธีการต่างๆ ที่ฝ่ายบริหาร กำหนดหรือนำมาใช้ที่ทำให้มั่นใจได้ว่า การจัดการ ความเสี่ยงที่จะทำขึ้นได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึง ทั้งองค์กรอย่างเหมาะสม

# ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

1. การกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติ
2. การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ
3. การควบคุมทางกายภาพ
4. การจัดทำบัญชี ทะเบียน รายงาน
5. การกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ
6. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน
7. การควบคุมการประมวลผลข้อมูล
8. การกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน

# ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

เพื่อการป้องกันสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ ข้อผิดพลาด ทุจริต

- ระบบคอมพิวเตอร์ ตรวจเลขที่บัญชี ที่พนักงานคีย์เข้า
- ทำลายเอกสาร ที่มีข้อมูลสำคัญเพื่อป้องกันการรั่วไหล
- พนักงานอ่านและ ทำความเข้าใจ นโยบายและคู่มือ
- ผู้บริหาร อนุมัติ คำขอจัดซื้อ
- ระบบ ให้สิทธิ การเข้าถึงข้อมูลเฉพาะผู้มีอำนาจหน้าที่
- อาคารและระบบความปลอดภัย จำกัด การเข้าถึงสินทรัพย์
- ไม้วาง อาหารและเครื่องดื่มใกล้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์
- สำรองข้อมูล เป็นระยะตามระดับความสำคัญ
- เก็บ รหัสผ่าน เป็นความลับ
- ติดตั้งและใช้งานซอฟต์แวร์ ป้องกันไวรัส

# สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

การระบุสารสนเทศที่จำเป็นทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร และมีระบบการสื่อสารไปถึงบุคลากรในองค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง

# การติดตามผล (Monitoring)

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร จะมีความสมบูรณ์ครบถ้วนได้ จะต้องมีการทบทวน ติดตาม และปรับปรุงแก้ไขการบริหาร ความเสี่ยงตามความจำเป็นและเหมาะสม การติดตามผลสามารถ จะบรรลุความสำเร็จได้ โดยอาศัยกิจกรรมการจัดการระหว่าง การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (ongoing management activities) และ / หรือการประเมินผลอย่างอิสระ (separate evaluations)

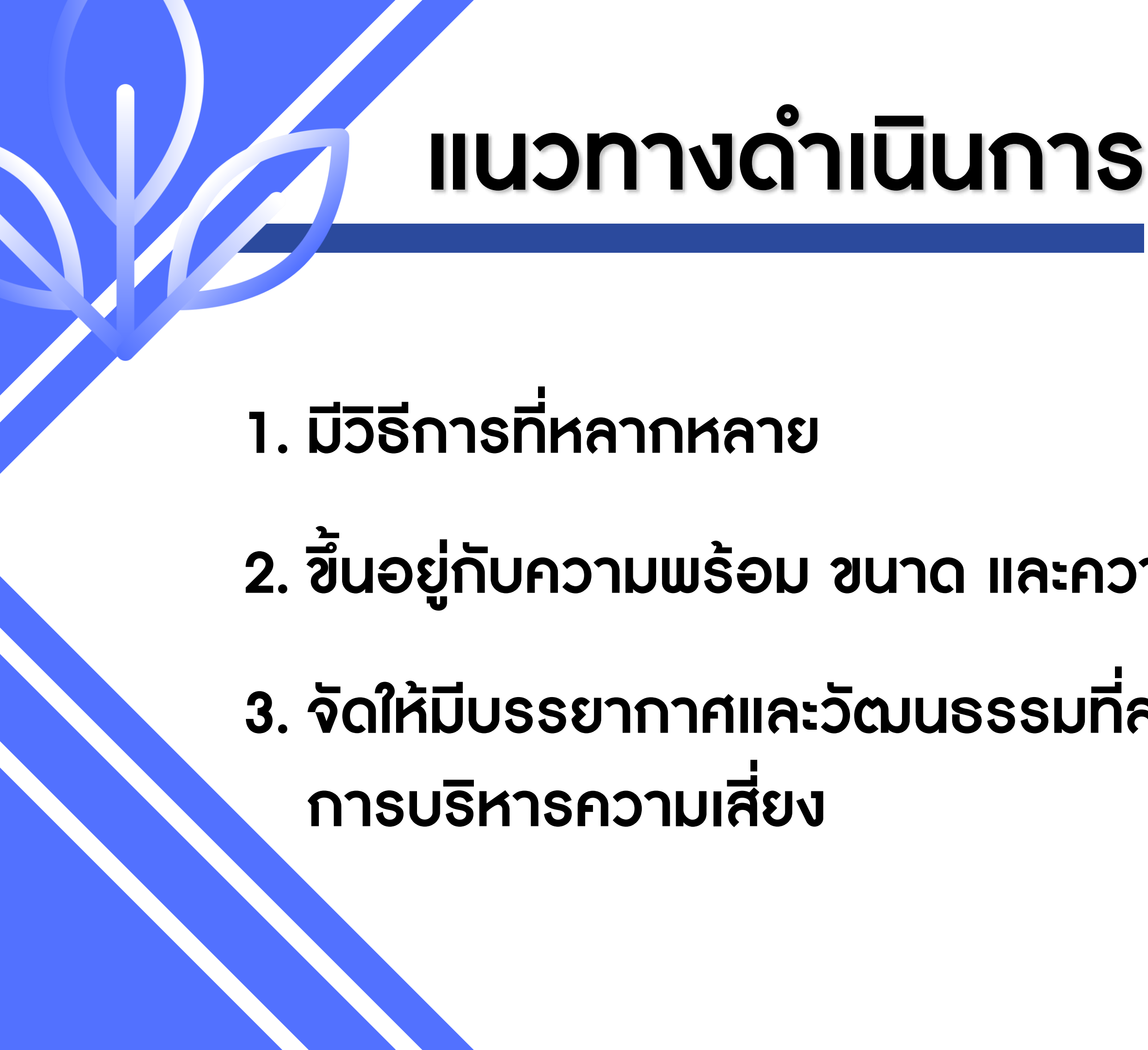
# กระบวนการบริหารความเสี่ยง





# กระบวนการบริหารความเสี่ยง

1. การกำหนดวัตถุประสงค์
2. การระบุความเสี่ยง
3. การประเมินความเสี่ยง
4. การเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง
5. การติดตามและประเมินผล



# แนวทางดำเนินการ

1. มีวิธีการที่หลากหลาย
2. ขึ้นอยู่กับความพร้อม ขนาด และความซับซ้อนขององค์กร
3. จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุน  
การบริหารความเสี่ยง

# ขั้นตอนและกระบวนการบริหารความเสี่ยง

---

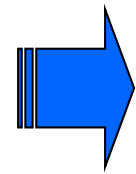
ขั้นตอนที่สำคัญในการบริหารความเสี่ยง

---

ผังกระบวนการในการบริหารความเสี่ยง

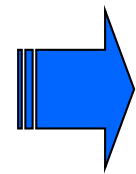
---

1. แต่งตั้งคณะทำงาน และจัดหา  
ทีมงานบริหารความเสี่ยง



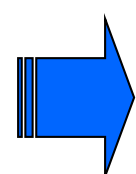
- ผู้บริหารมอบนโยบาย และให้การสนับสนุน
- ประชุมคณะทำงาน สรุปรงานที่อยู่ในขอบเขตความรับผิดชอบ

2. ระบุเหตุการณ์



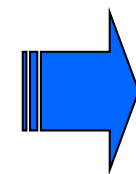
- วิเคราะห์ขั้นตอนของแผนงาน ระบุความเสี่ยงและสาเหตุในแต่ละขั้นตอน
- ศึกษาเอกสาร ข้อมูล ระดมความคิด หรือการสัมภาษณ์

3. ประเมินความเสี่ยง



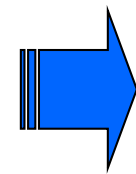
- โอกาสที่จะเกิด ความรุนแรงของผลกระทบ ระดับความสำคัญของความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง

4. ตอบสนองความเสี่ยง



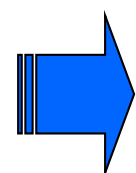
- แบ่งปัน หลีกเลี่ยง ลด หรือยอมรับ
- พิจารณาผลได้ผลเสียแต่ละทางเลือก

5. ติดตามทบทวน



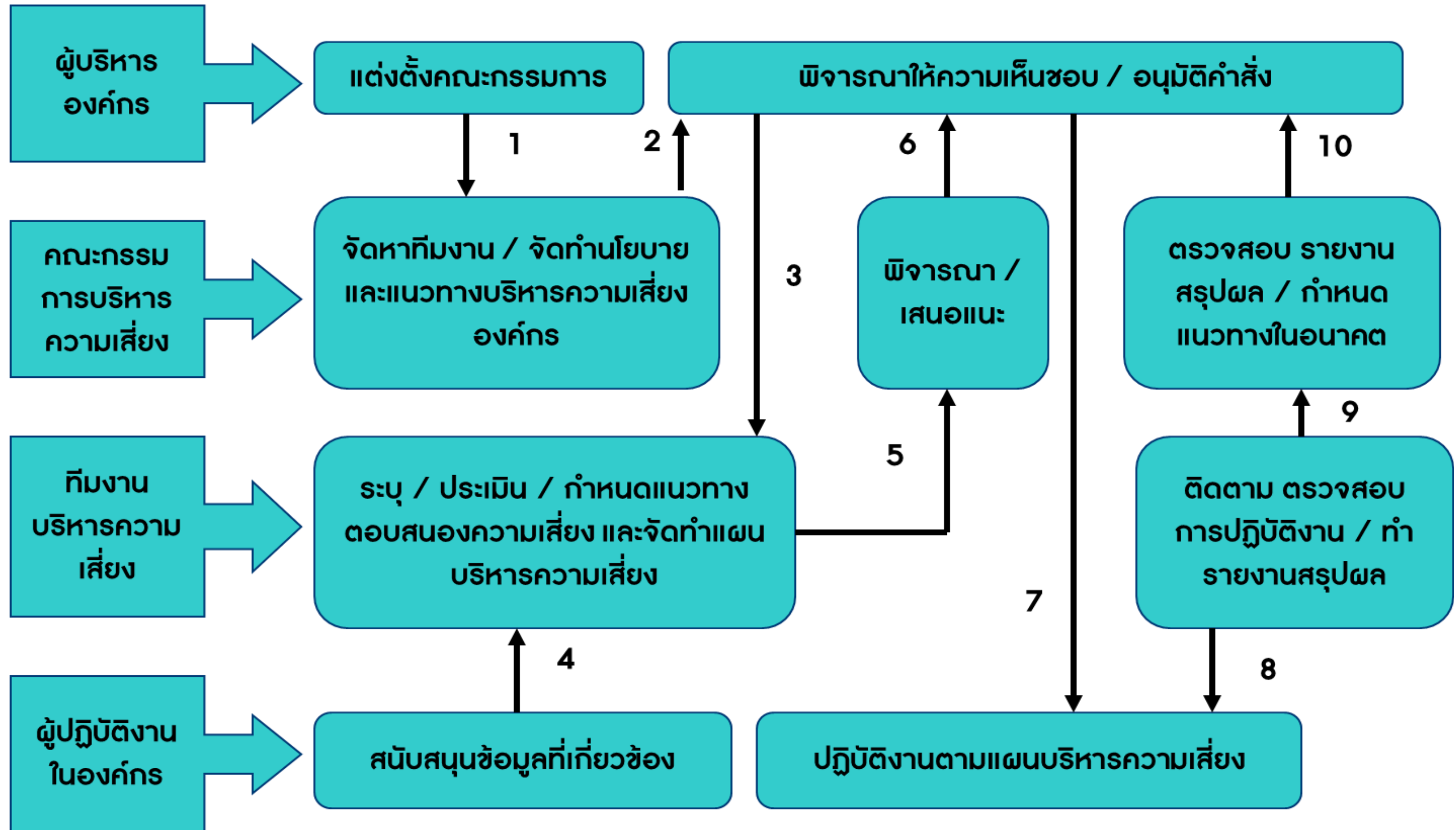
- ติดตามตรวจสอบว่ามีการดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง
- วิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหลืออยู่
- ย้อนกลับสู่วงจรบริหารความเสี่ยง

6. สรุปและรายงาน



- วิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลง และประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารความเสี่ยง
- สรุปผลการดำเนินงาน

# ผังกระบวนการงานในการบริหารความเสี่ยง





แบบฟอร์มการขอเผยแพร่ข้อมูลผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงานในราชการบริหารส่วนกลาง  
สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข  
ตามประกาศสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข  
เรื่อง แนวทางการเผยแพร่ข้อมูลต่อสาธารณะผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงาน พ.ศ. ๒๕๖๑  
สำหรับหน่วยงานในราชการบริหารส่วนกลางสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

แบบฟอร์มการขอเผยแพร่ข้อมูลผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ชื่อหน่วยงาน : สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

วัน/เดือน/ปี : วันที่ ๑๕ เดือน สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๕

หัวข้อ : เอกสารประกอบการบรรยาย “ความเสี่ยงเสี่ยงได้” Season 2

รายละเอียดข้อมูล (โดยสรุปหรือเอกสารแนบ)

เอกสารประกอบการบรรยาย “ความเสี่ยงเสี่ยงได้” Season 2

Link ภายนอก : ไม่มี

หมายเหตุ : .....  
.....  
.....

**ผู้รับผิดชอบการให้ข้อมูล**

พรนิตา นาคทับทิม

(นางสาวพรนิตา นาคทับทิม)

ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

วันที่ ๑๕ เดือน สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๔

**ผู้อนุมัติรับรอง**

สุชาภา วรินทร์เวช

(นางสาวสุชาภา วรินทร์เวช)

ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

วันที่ ๑๕ เดือน สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๔

ผู้รับผิดชอบการนำข้อมูลขึ้นเผยแพร่

พรนิตา นาคทับทิม

(นางสาวพรนิตา นาคทับทิม)

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

วันที่ ๑๕ เดือน สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๔