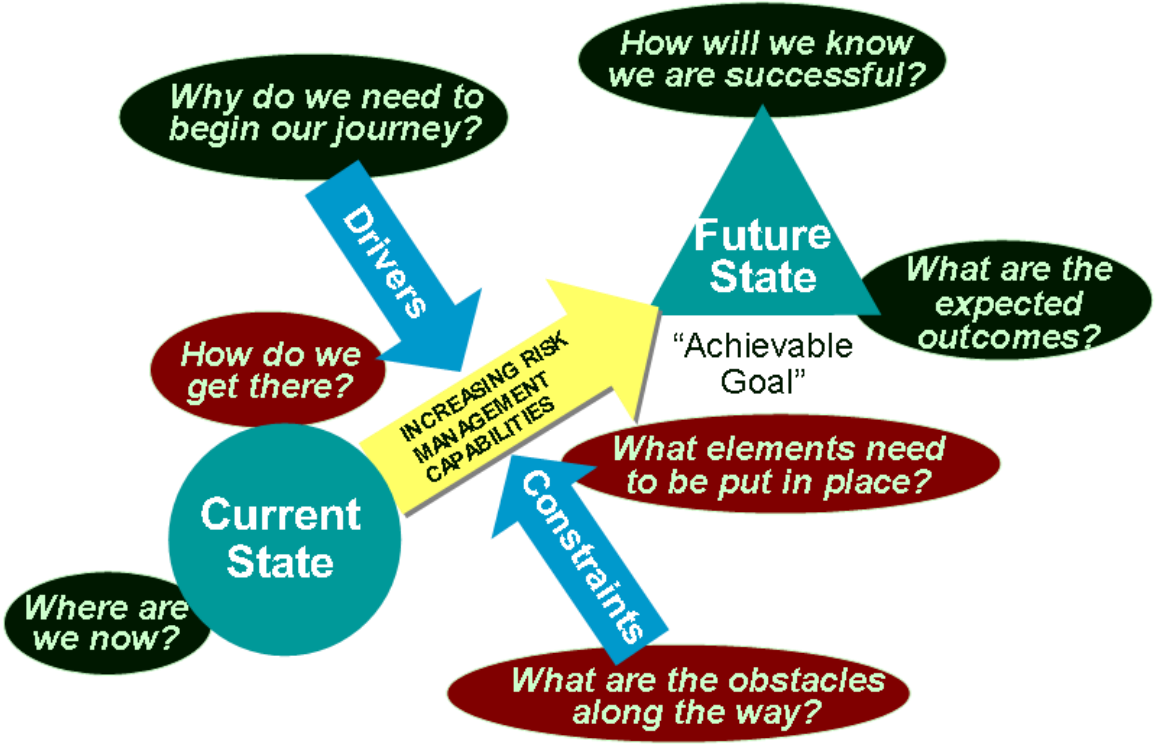
การบริหารความเสี่ยงองค์กร

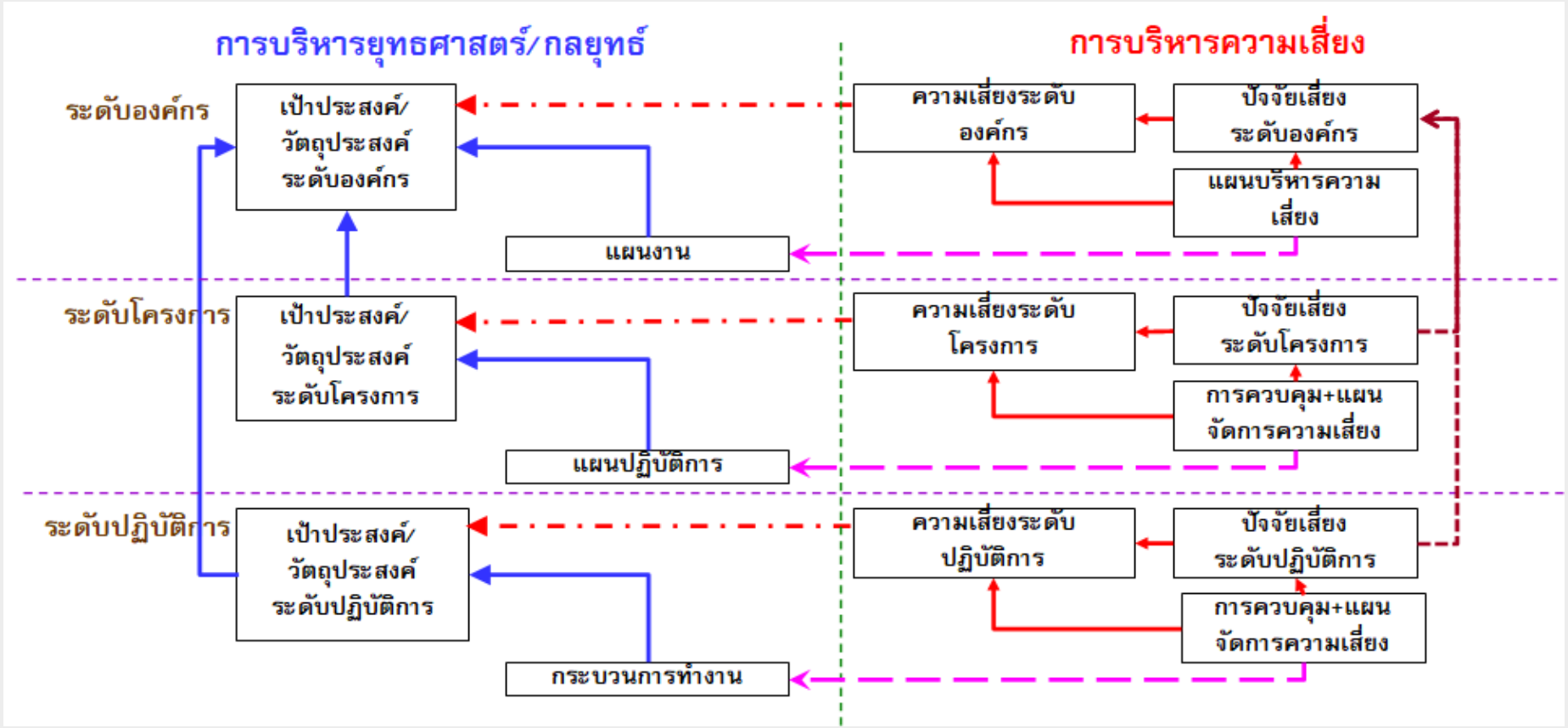
Enterprise Risk Management

WHAT IS ERM?

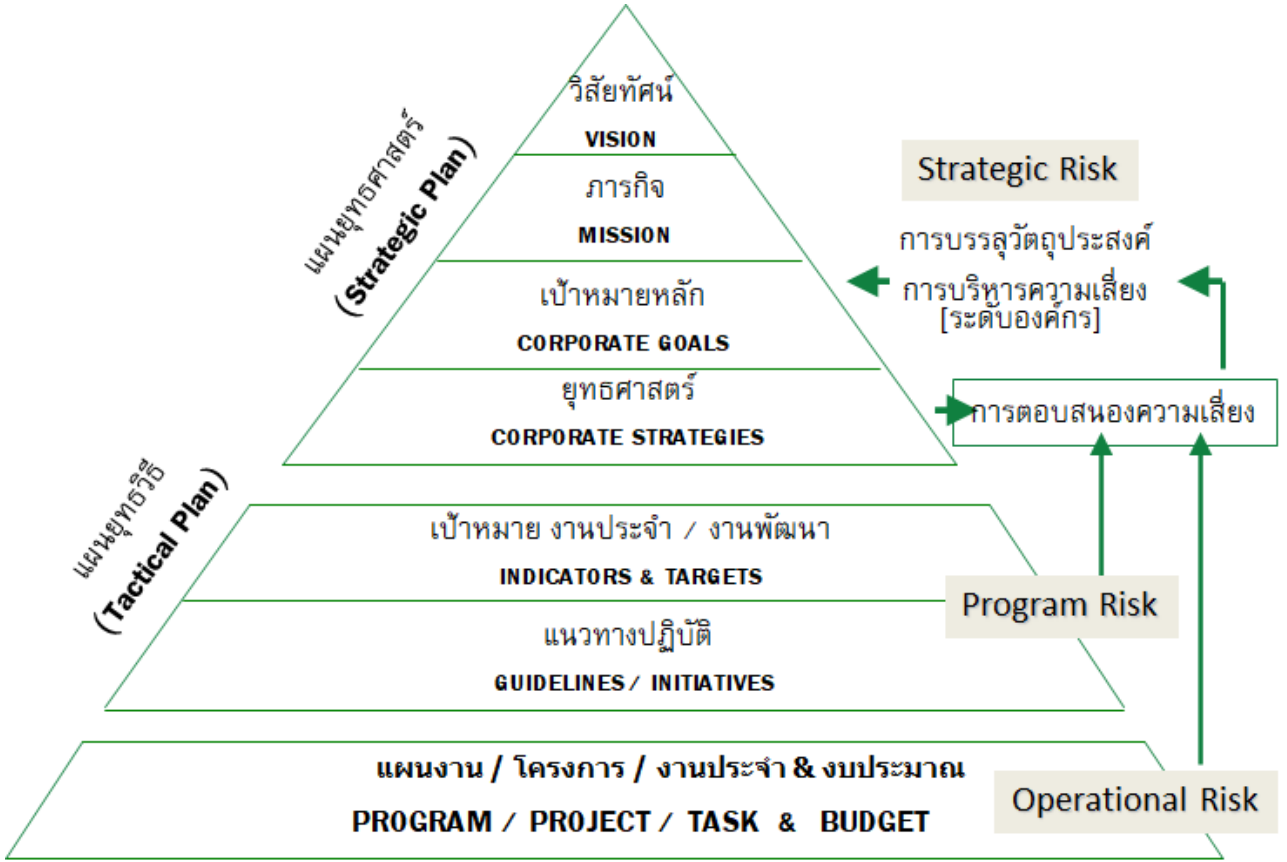
Recognize that ERM is a journey not a destination and requires a change process



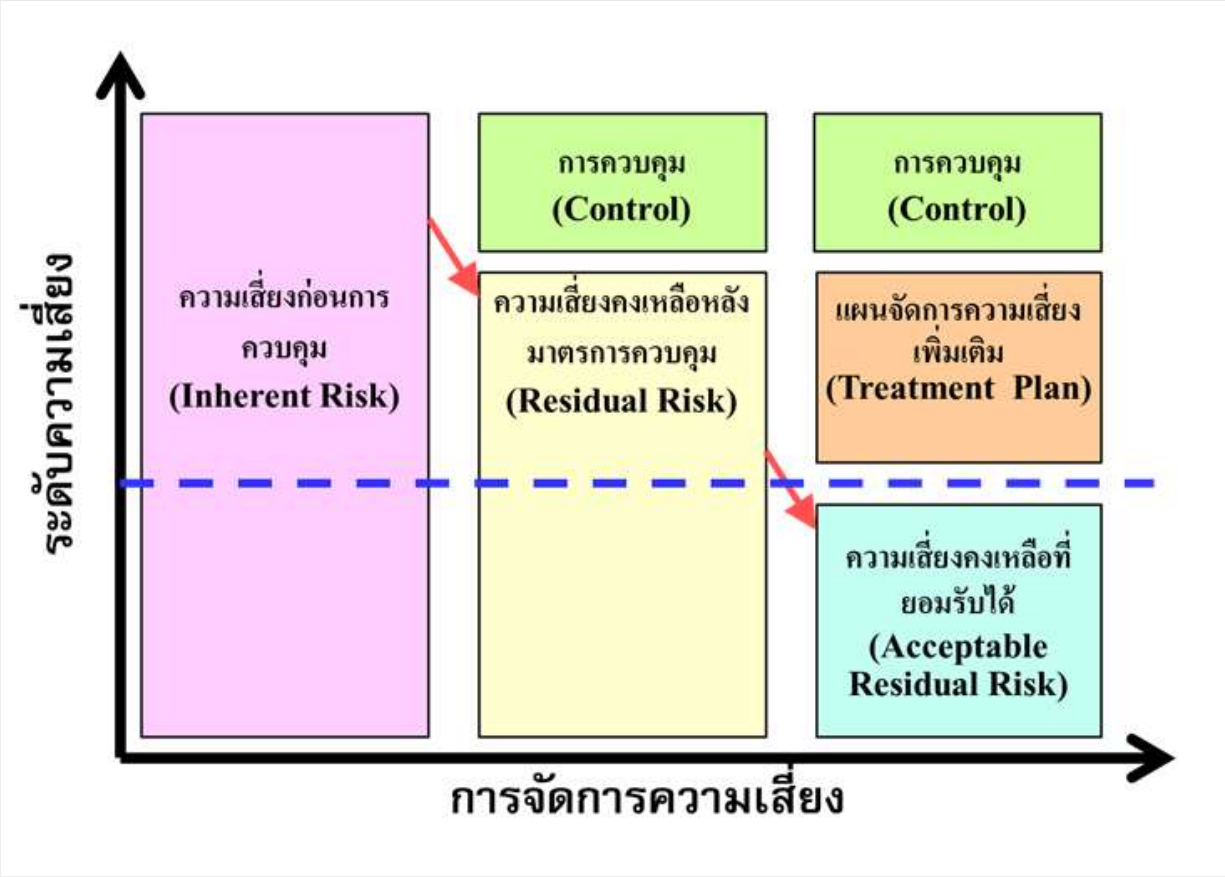
ภาพรวม
การบริหารยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ และการบริหารความเสี่ยง



ความเสี่ยงกับเป้าประสงค์องค์กร



หลักการบริหารความเสี่ยง



ความหมายของความเสี่ยง

เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้น
ในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและอาจส่งผลกระทบ
สร้างความเสียหายหรือความล้มเหลว
หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุ
เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

A Paradigm Shift

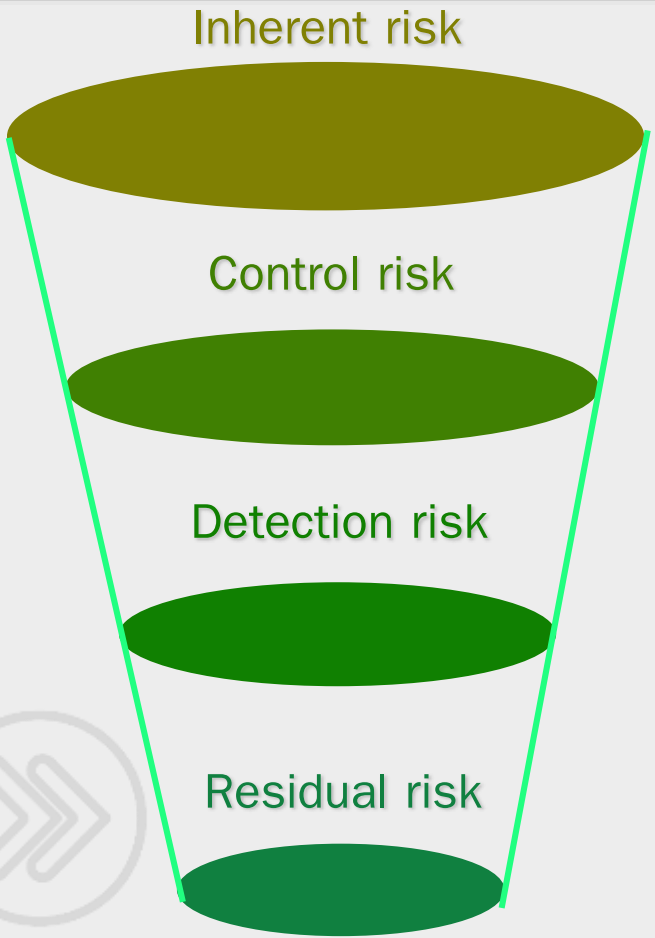
Traditional

- Risks managed in silos
- Concentrates on physical hazards and financial risks
- Insurance orientation
- Ad hoc / one-off projects
- Reactive
- Focus on people
- Detect / correct
- Inspect in quality
- Audit driven solutions

Emerging

- Centralized mgt., with exec-level coordination
- Integrated consideration of all risks, firm-wide
- Opportunities for hedging, diversification
- Continuous and embedded
- Proactive
- Focus on opportunities
- Prevent / monitor
- Build in quality
- Operations driven solutions

RISK LEVEL



ความเสี่ยงตามลักษณะ/ธรรมชาติ (Inherent Risk)

คือความเสี่ยงที่มีอยู่โดยทั่วไป ก่อนที่จะพิจารณาให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง หรือจัดวางระบบการควบคุมภายใน

ความเสี่ยงจากการควบคุม (Control Risk)

คือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น จากความไม่มีประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในที่วางไว้

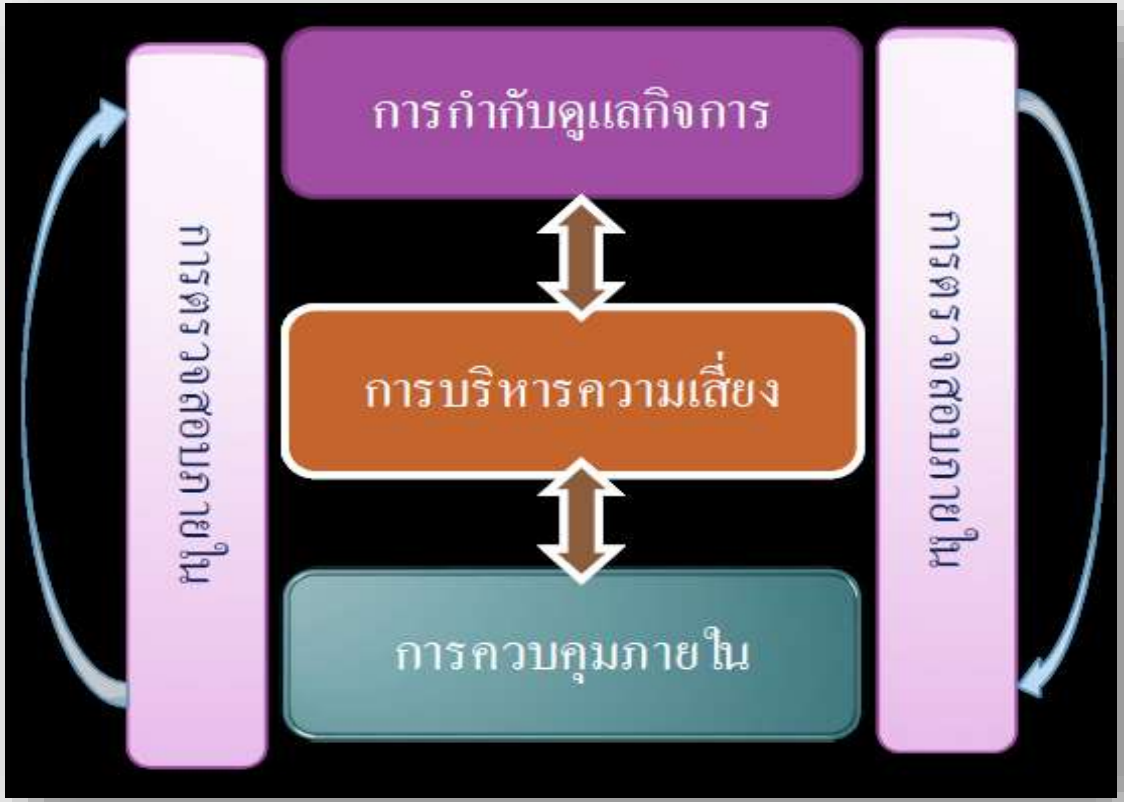
ความเสี่ยงจากการตรวจสอบ (Detection Risk)

คือความเสี่ยงจากการที่ผู้ตรวจสอบไม่สามารถตรวจพบได้เนื่องจากการเลือกใช้วิธีการตรวจสอบหรือการวางแผนการตรวจสอบที่ไม่เหมาะสม การตีความหรือสรุปผลการจากการตรวจผิดพลาด

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)

คือความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังจากการที่มีการพิจารณาการบริหารจัดการความเสี่ยงและการจัดวางระบบการควบคุมภายในแล้ว

ความสัมพันธ์ระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน



Risk-Control-Internal Auditing

RISK	CONTROL	
		WASTES
		UNACCEPTABLE

- *วัตถุประสงค์* ที่ไม่มี *การควบคุม* ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้
- *การควบคุม* โดยปราศจากการวิเคราะห์ *ความเสี่ยง* คือความสูญเสียด้านทรัพยากร
- *ความเสี่ยง* ที่ปราศจาก *การควบคุม* เป็นเรื่องที่ยอมรับไม่ได้
- การตรวจสอบภายใน ที่ไม่ครอบคลุมทั้ง *ความเสี่ยง* และ*การควบคุม* เป็นเรื่องที่เสียเวลา = รายงานสิ่งผิดปกติ Abnormality Report “Risk Based Auditing”

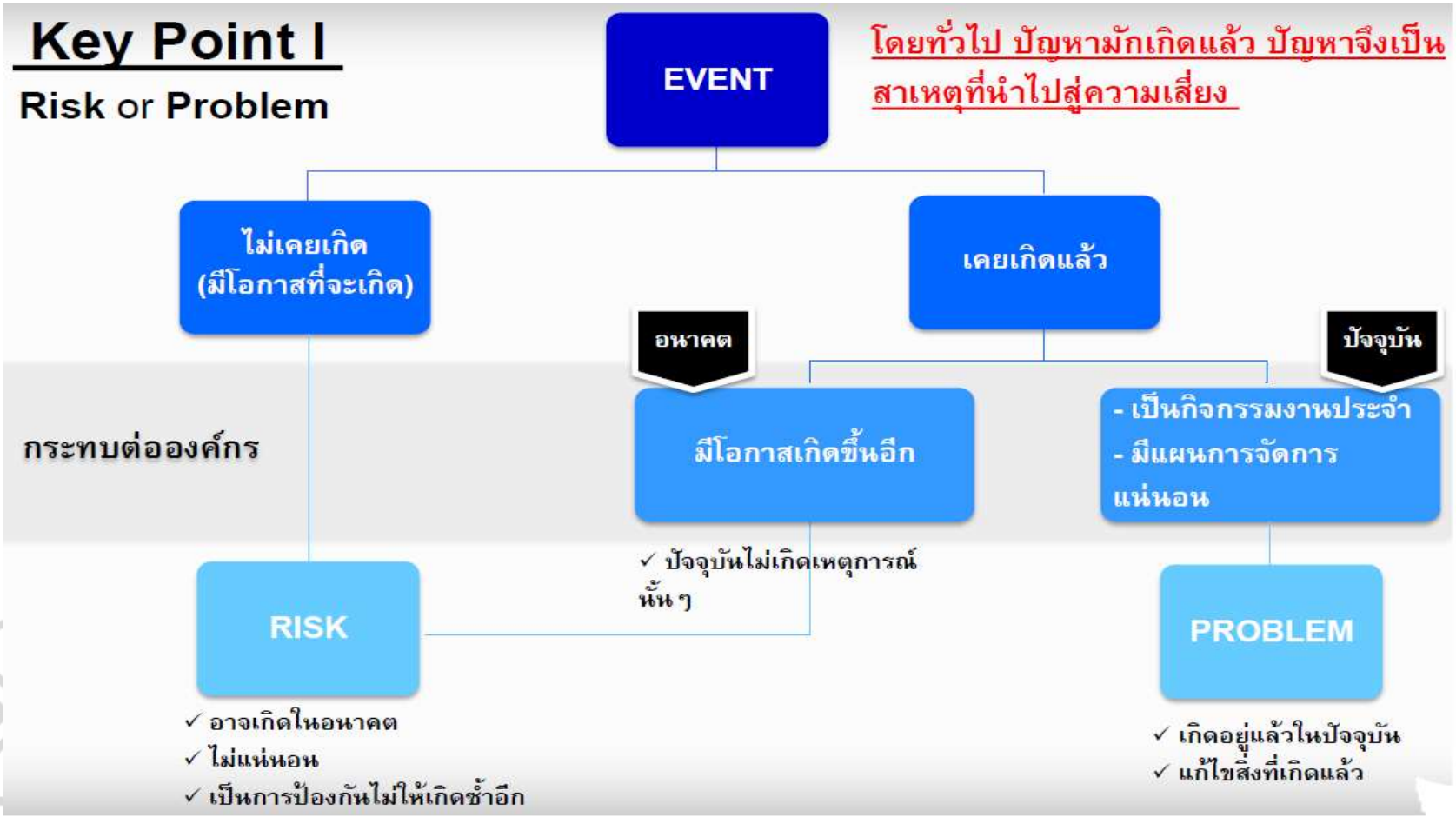
Risk vs Problem

"บ่อยครั้งที่มักจะเกิดความสับสนในการ
วิเคราะห์และระบุความเสี่ยง
โดยนำปัญหามาระบุเป็นความเสี่ยง

ซึ่งปัญหากับความเสี่ยงมีข้อแตกต่างกัน"

Risk vs Problem

Risk vs Problem



EdPEx & RISK

1 Leadership

หัวข้อ	Overall Question	ประเด็น
1.1ค(1)	การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ	- SL ปลูกฝังความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กร ภาระความรับผิดชอบ การเรียนรู้ระดับองค์กรและของบุคลากร นวัตกรรม และยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK taking) - SL ควรคำนึงถึงทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ปัจจัยเหล่านี้อาจรวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ทั้งในภาพรวม (risk appetite) และรายความเสี่ยง (risk tolerance) ความจำเป็นในการสร้างนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมระดับองค์กร รวมถึงความเสี่ยงและโอกาสต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยีอุบัติใหม่ การบูรณาการข้อมูล และการแปลงเป็นดิจิทัล ความพร้อมต่อการพลิกผันทางธุรกิจ (disruptions) วัฒนธรรมองค์กร ระบบงาน ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ในด้านโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรที่อาจเกิดขึ้น ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร การมีทรัพยากรพร้อมใช้งาน ประโยชน์ของสังคม และความเท่าเทียมในสังคม และสมรรถนะหลักขององค์กร
1.2ข(1)	การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ	องค์กรมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรในการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ และการปฏิบัติการขององค์กร

2 Strategy

หัวข้อ	Overall Question	ประเด็น
2.1ก(2)	กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรกระตุ้นและทำให้เกิดนวัตกรรมได้อย่างไร	องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่าจะเลือกโอกาสเชิงกลยุทธ์ในเรื่องใดเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS) โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรคืออะไร
2.1ก(3)	การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความสำคัญ และพัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์	องค์กรคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญของความเสี่ยงต่อไปนี้อย่างไร • ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ • ความเปลี่ยนแปลงที่มีโอกาสเกิดขึ้นและการพลิกผันทางธุรกิจ (disruption) ในสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ และด้านธุรกิจภายนอก • การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการขององค์กร • จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และสารสนเทศ • ความสามารถขององค์กรในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
2.2ก(3)	การจัดสรรทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ เพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จ	องค์กรจัดการความเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวกับแผนดังกล่าวอย่างไร เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจถึงความมั่นคงทางการเงิน (financial viability)

2 Strategy

หัวข้อ	Overall Question	ประเด็น
2.1	การจัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Managing strategic risk) การตัดสินใจขององค์กรในเรื่องการจัดการกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับและด้านธุรกิจภายนอก จุดบอดในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และความสามารถในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อองค์กร การวิเคราะห์ปัจจัยเหล่านี้เป็นพื้นฐานสำหรับการจัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ในองค์กร	
Strategic Challenge	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายนอกอาจเกี่ยวกับความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าหรือตลาด รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์หรือเทคโนโลยี รวมถึงความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และความเสี่ยงหรือความจำเป็นอื่นๆ	

4 Measurement, Analysis and KM

หัวข้อ	Overall Question	ประเด็น
4.2ก(2)	การทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศขององค์กรมีความพร้อมใช้งาน	ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งของระบบความปลอดภัยโดยรวม ระบบดังกล่าวเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและลดความเสี่ยงต่อระบบปฏิบัติการตลอดจนข้อมูลและสารสนเทศ

5 Human Resource

หัวข้อ	Overall Question	ประเด็น
5.2ค(1)	การจัดการผลการปฏิบัติงาน	ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่งเสริมในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร • การยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK taking).
5.2ค(2)	การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กรได้พิจารณาถึงเรื่องต่อไปนี้อย่างไร • สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร และความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน

6 Operation

หัวข้อ	Overall Question	ประเด็น
6.1ก(3)	แนวคิดในการออกแบบ	องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ขององค์กร ความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์ คุณค่าในมุมมองของลูกค้า การคำนึงถึงความเสี่ยง และความคล่องตัวที่อาจต้องการในอนาคต มาพิจารณาในการออกแบบผลิตภัณฑ์ และกระบวนการเหล่านี้
6.1ง	การจัดการโอกาสสร้างนวัตกรรม	การดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดว่าเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS).
6.2ค(2)	ความต่อเนื่องทางธุรกิจและความสามารถในการฟื้นตัว	องค์กรได้คำนึงถึงความเสี่ยง การป้องกัน (prevention) การปกป้อง (protection) ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมจากเหตุการพลิกผันทางธุรกิจอย่างไร

7 Result

หัวข้อ	Overall Question	ประเด็น
7.4ก(2)	ผลลัพธ์ด้านภาระความรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กร	รายงานทางการเงินและความเสี่ยง คำแนะนำที่มีความสำคัญของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก และการตอบสนองของผู้บริหาร
7.5ข	ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	ผลลัพธ์ของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการดำเนินการตามความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS)

STRATEGIC OPPORTUNITIES : โอกาสเชิงกลยุทธ์

หมายถึง ภาพอนาคตสำหรับผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ รูปแบบการดำเนินธุรกิจ (รวมทั้งพันธมิตรทางธุรกิจ) หรือตลาดใหม่หรือที่เปลี่ยนแปลงไป.

ภาพอนาคตดังกล่าวเกิดจากการคิดนอกกรอบ การระดมสมอง การใช้ประโยชน์จากความบังเอิญ กระบวนการวิจัยและสร้างนวัตกรรม การประมาณอย่างฉีกแนวจากสภาพปัจจุบัน และแนวทางอื่น ๆ เพื่อมองอนาคตที่แตกต่างออกไป.

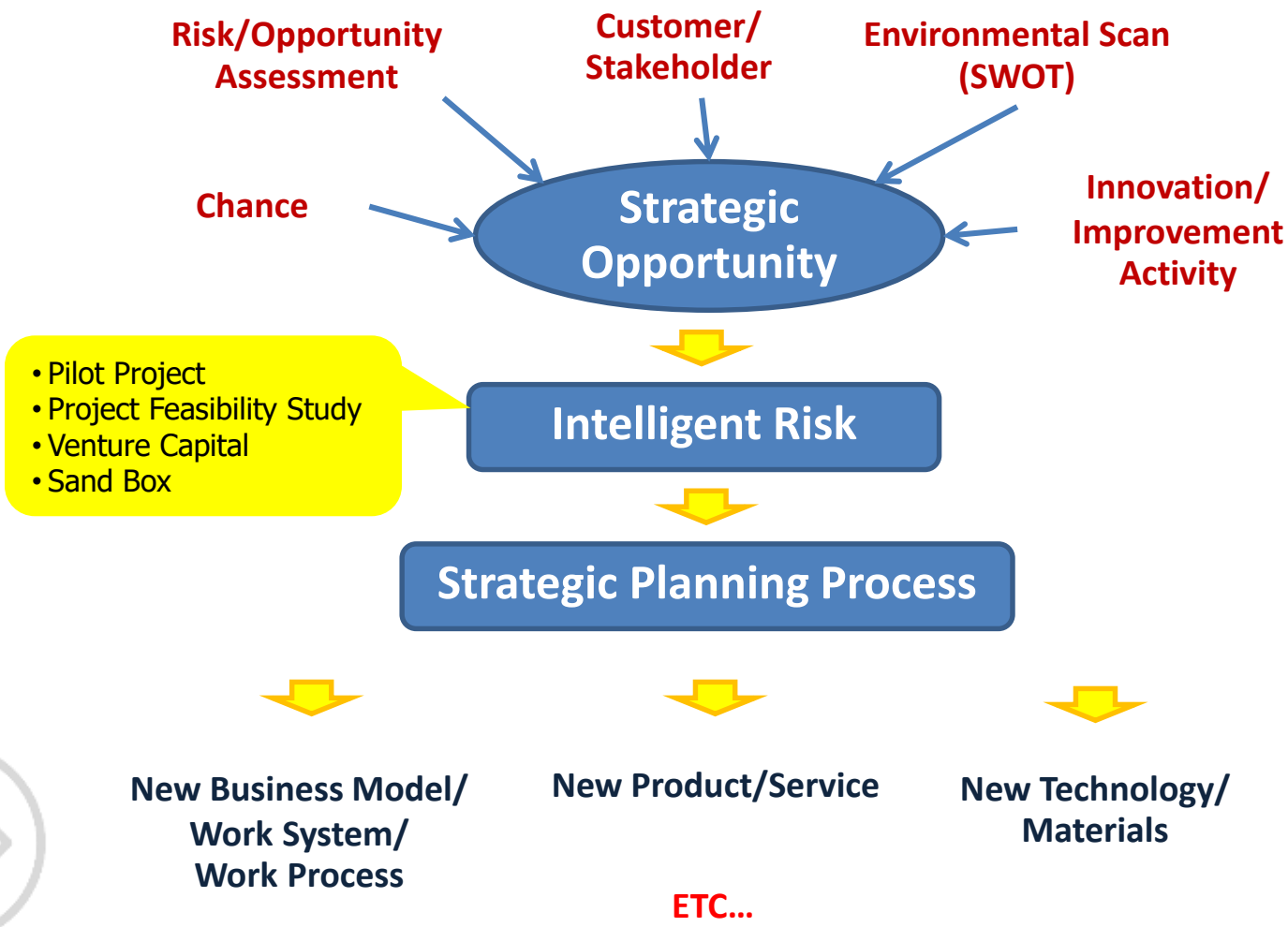
การเกิดความคิด ที่นำไปสู่โอกาสเชิงกลยุทธ์ มักเกิดจากสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดความคิดอย่างอิสระโดยไม่ถูกชี้นำ.

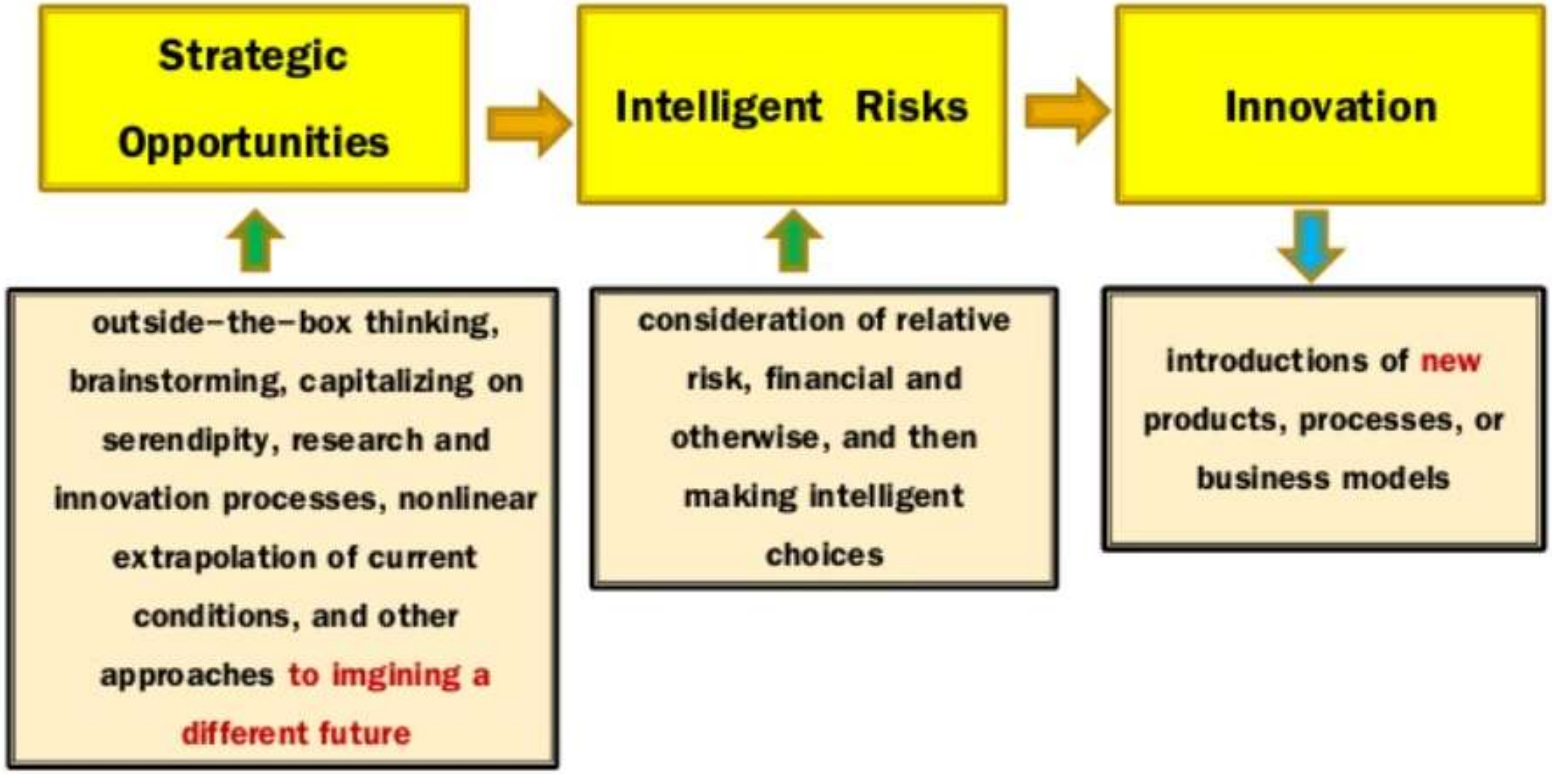
การเลือกว่าจะดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ใด ต้องพิจารณาถึง ความเสี่ยงสัมพัทธ์ (relative risk) ด้านการเงินและด้านอื่น ๆ จากนั้นจึงตัดสินใจอย่างรอบคอบ (นำมาสู่โอกาสฉลาดเสี่ยงขององค์กร).

INTELLIGENT RISKS : โอกาสฉลาดเสี่ยง

หมายถึง โอกาสที่จะได้รับประโยชน์มีสูงกว่าโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือหากไม่นำโอกาสนั้นมาพิจารณาจะบั่นทอนความสำเร็จในอนาคตขององค์กร. การใช้โอกาสฉลาดเสี่ยง องค์กรต้องสามารถยอมรับความล้มเหลว และองค์กรต้องยอมรับว่าไม่สามารถคาดหวังให้เกิดนวัตกรรมหากดำเนินการเฉพาะเรื่องที่มีโอกาสสำเร็จเท่านั้น. ในระยะเริ่มต้น องค์กรต้องลงทุนในเรื่องที่มีโอกาสสำเร็จ และในขณะเดียวกันต้องตระหนักถึงความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นได้.

ระดับของความเสี่ยงที่จะรับได้อาจแตกต่างกันตามจังหวะและระดับของภัยคุกคามและโอกาสในธุรกิจ. สำหรับธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในเรื่องผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือกระบวนการใหม่ หรือรูปแบบทางธุรกิจใหม่ องค์กรจำเป็นต้องลงทุนด้านทรัพยากรมากกว่าธุรกิจที่มั่นคงแล้ว ซึ่งในธุรกิจประเภทหลังนี้ องค์กรยังคงต้องเฝ้าติดตาม สำรวจการเติบโตและการเปลี่ยนแปลง แต่โดยส่วนมากมักมีแนวโน้มที่จะใช้ทรัพยากรน้อยกว่า.


Risk/Opportunity Assessment
Customer/ Stakeholder
Environmental Scan (SWOT)
Chance
Strategic Opportunity
Innovation/ Improvement Activity
• Pilot Project
• Project Feasibility Study
• Venture Capital
• Sand Box
Intelligent Risk
Strategic Planning Process
New Business Model/ Work System/ Work Process
New Product/Service
New Technology/ Materials
ETC…


Strategic Opportunities
Intelligent Risks
Innovation
outside-the-box thinking, brainstorming, capitalizing on serendipity, research and innovation processes, nonlinear extrapolation of current conditions, and other approaches to imgining a different future
consideration of relative risk, financial and otherwise, and then making intelligent choices
introductions of new products, processes, or business models

COSO

COSO :

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

องค์กรพิเศษที่ประกอบด้วยคณะกรรมการจากสมาคมต่างๆ ที่มาร่วมประชุมเป็นคณะทำงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการควบคุมภายในของประเทศสหรัฐอเมริกา

COSO

ความเป็นมา

- สืบเนื่องจากวิกฤตทางการเมืองและเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกาในช่วงปีค.ศ.1970 จนในปี ค.ศ.1977
- สหรัฐฯ ได้ประกาศกฎหมายแนวปฏิบัติเกี่ยวกับความไม่สุจริตในการให้สินบนต่างชาติ (the 1977 Foreign Corrupt Practices Act – FCPA) ซึ่งส่วนสำคัญส่วนหนึ่งกำหนดให้มีการควบคุมภายใน
- ต่อมาเดือนตุลาคม ค.ศ.1985 มีการจัดตั้งองค์กรอิสระ คือ คณะกรรมการเพื่อการรายงานการทุจริตแห่งชาติ (National Commission on Fraudulent Financial Reporting) หรือเรียกย่อ Treadway Commission เพื่อให้เกียรติ Mr.Stephen R Treadway ผู้ก่อตั้ง
- ซึ่งตีพิมพ์รายงานครั้งแรกในปี ค.ศ. 1987 ภายใต้การสนับสนุนของคณะกรรมการวิชาชีพอิสระอื่นๆที่ต่อมาเรียกว่า The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO)

ความหมายของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ตามแนวทางของ COSO)

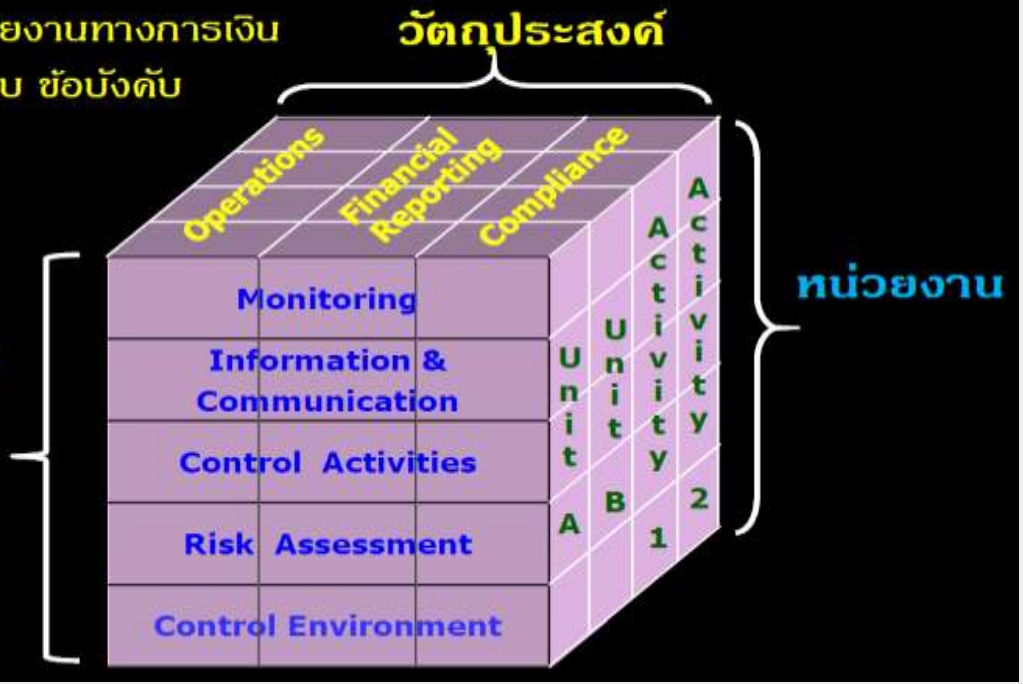
“การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร”

(Enterprise Risk Management)

คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการองค์กร ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ และการดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยง ได้รับการออกแบบ เพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุเป้าประสงค์/วัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้”

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ตามแนวทางของ COSO

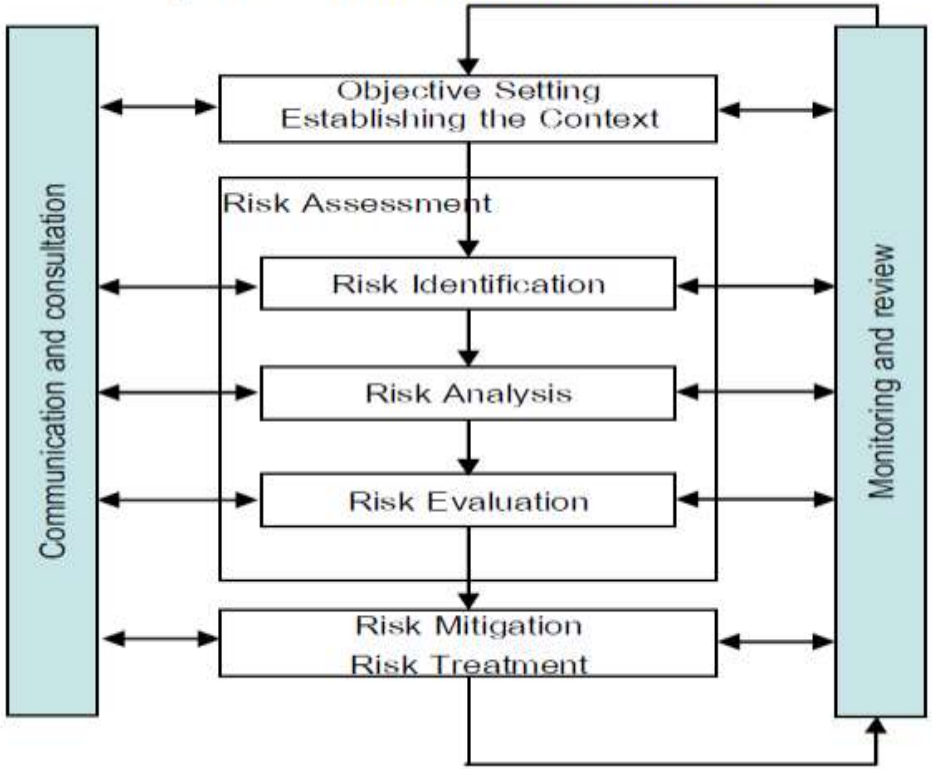
1.ด้านความมีประประสิทธิภาพ
และประสิทธิผลของการดำเนินงาน
2.ด้านความเชื่อถือได้ของข้อมูลและรายงานทางการเงิน
3.ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ



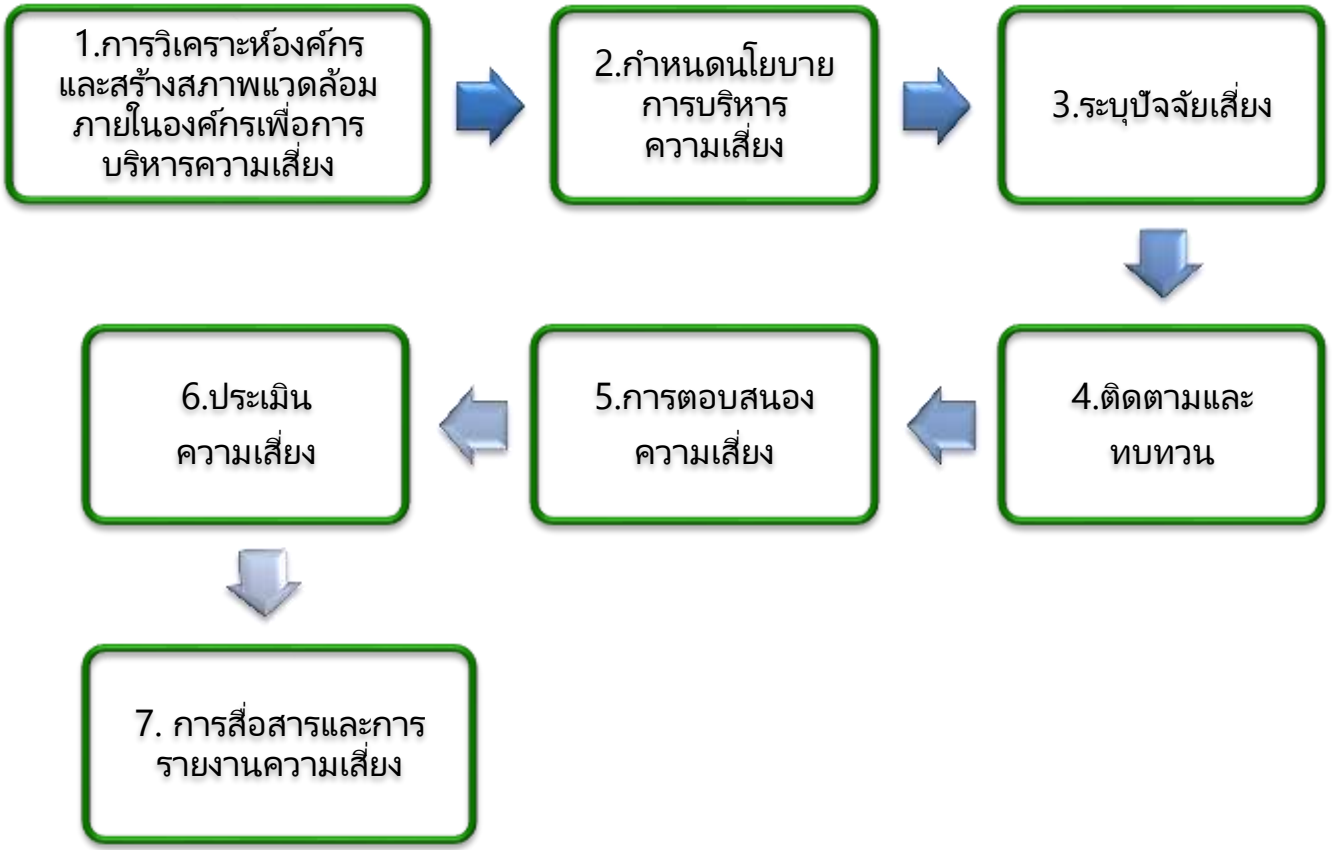
5 องค์ประกอบ
1.สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน
2.การประเมินความเสี่ยง
3.กิจกรรมการควบคุม
4.สารสนเทศและการสื่อสาร
5.การติดตามและประเมินผล

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

รูปแสดงขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

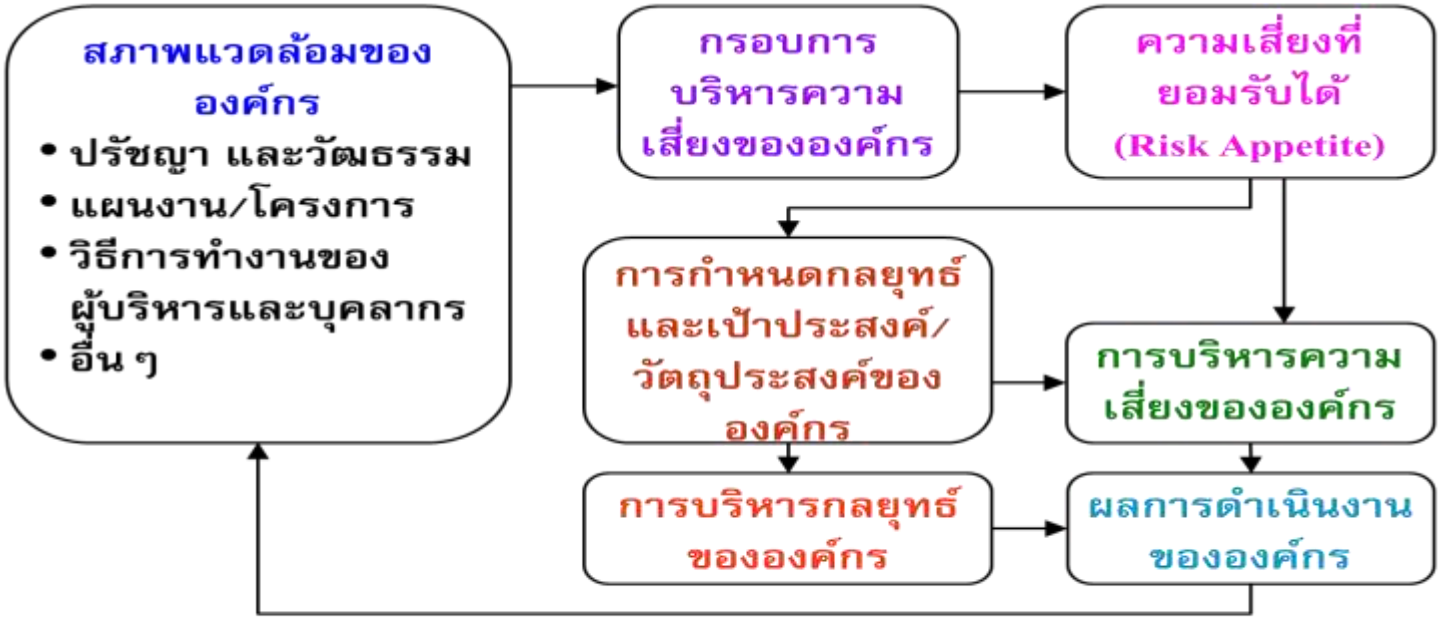


ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง



องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 1: วิเคราะห์องค์กรและสร้างสภาพแวดล้อมภายในเพื่อการบริหารความเสี่ยง



*ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์แต่ละแบบ มีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกันไป ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร จึงช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ที่มีความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 1: วิเคราะห์องค์กรและสร้างสภาพแวดล้อมภายในเพื่อการบริหารความเสี่ยง

- นโยบายและปรัชญาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
- กำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้
- การกำกับดูแลโดยคณะกรรมการ
- ความซื่อสัตย์ และจริยธรรม จรรยาบรรณ
- ความสามารถของบุคลากรในการจัดการความเสี่ยง
- การจัดโครงสร้างองค์กร คณะทำงาน
- การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
- มาตรฐานและวิธีปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 2: กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง

- การบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิผลจำเป็นต้องทราบอย่างแน่ชัดถึงวัตถุประสงค์ (Objectives) หรือเป้าหมายที่ต้องบริหารความเสี่ยง ซึ่งวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในองค์กรมีหลายระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ จนถึงระดับกิจกรรม/บุคคลที่มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกัน ซึ่งการกำหนดเป้าหมายต้องมีความชัดเจนว่าเป็นเป้าหมายระดับไหน ขอบเขตครอบคลุมด้านใด หรือเกี่ยวข้องกับหน่วยงานใดบ้าง

- เข้าใจถึงปัจจัยทั้งภายนอกและภายในที่จะส่งผลต่อเป้าหมาย โดยเฉพาะปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Driver) ของเป้าหมายนั้น

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 2: กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง

วัตถุประสงค์ แบ่งเป็น 2 ระดับ

1. **วัตถุประสงค์ในระดับองค์กร (Entity–Level Objective)** เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร
2. **วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (Activity–Level Objective)** เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงลงไปสำหรับแต่ละกิจกรรมที่องค์กรกำหนดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร

การกำหนดวัตถุประสงค์ภายในองค์กรจะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจ และทิศทางดำเนินธุรกิจ และวัตถุประสงค์จะต้องสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์กรไปจนถึงระดับ กิจกรรมหรือบุคคล อย่างไรก็ตามวัตถุประสงค์ยังสามารถพิจารณาได้จากคำบรรยายหน้าที่งาน โดยเฉพาะงาน Routine Operation กล่าวสรุปคือ วัตถุประสงค์สามารถกำหนดได้จากแผนงานใหม่ตามกลยุทธ์ และงานที่ต้องปฏิบัติประจำนอกจากนี้การกำหนดวัตถุประสงค์ควรคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย เช่น ชุมชน สังคม พนักงาน ลูกค้า รัฐบาล

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 3: ระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

• ระบุปัจจัยที่มีผลกระทบในเชิงลบต่อเป้าหมายขององค์กรหรือการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรและกิจกรรม

– ปัจจัยความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอก

– เหตุการณ์ร้ายต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

– การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งจากภายในและภายนอก

ประเภทความเสี่ยง

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน (Operational Risk)
- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 3: ระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

Technology Risk

Regulatory Compliance Risk

Financial Control Risk

Social, Ethical and Environmental Risk

Product and Sales Risk

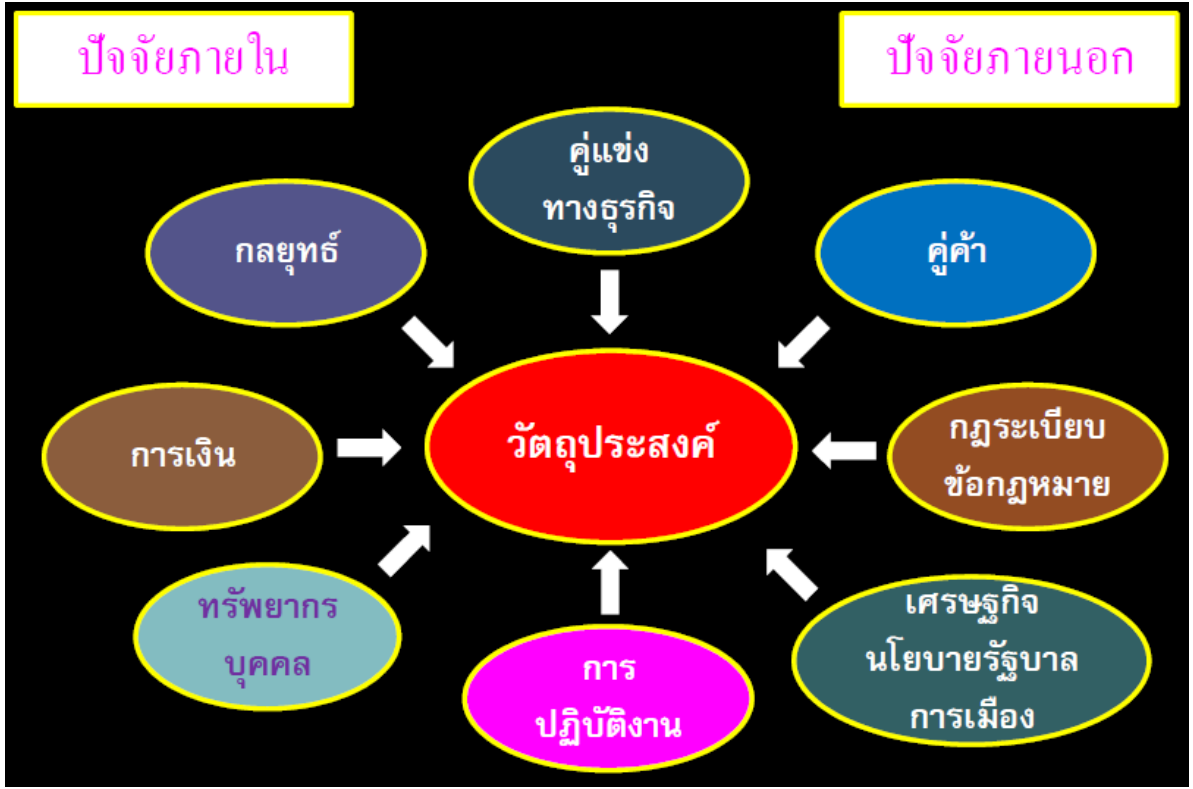
Service Delivery (Operations) Risk

Legal Risk

People Risk

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 3: ระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)



องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 3: ระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

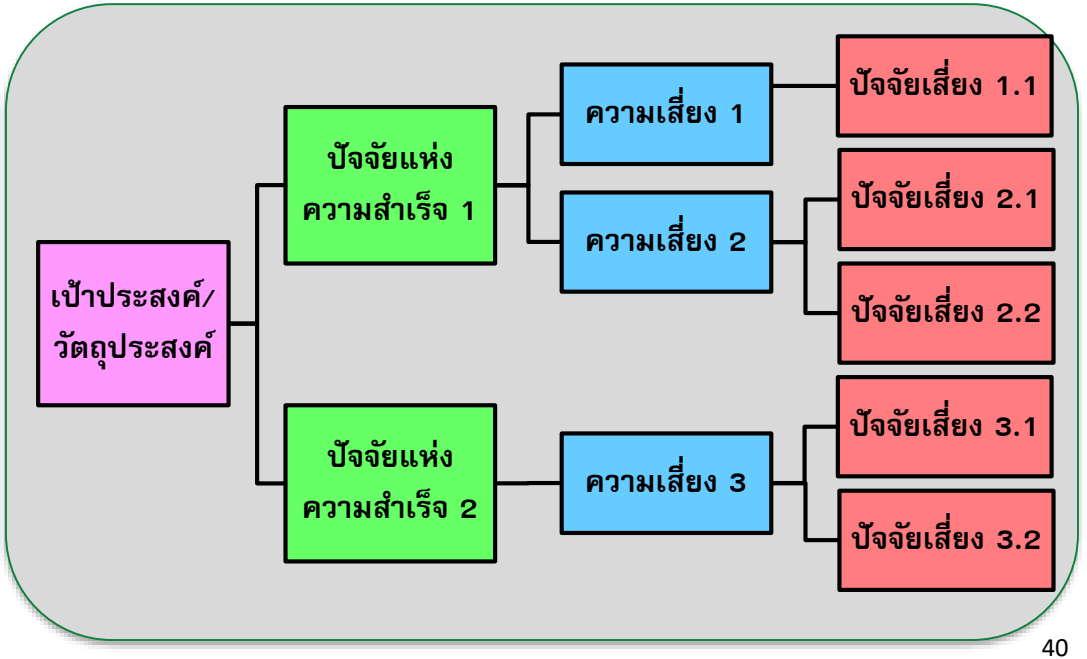
- พิจารณาในเรื่องที่ไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร/ข้อกำหนดด้านคุณภาพ
- ย้อนอดีตถึงความล้มเหลว ความผิดพลาดที่ผ่านมา และสิ่งที่ไม่สอดรับสิ่งที่คาดการณ์ไว้
- ข้อร้องเรียน/ผลการประเมินความพึงพอใจผู้มีส่วนได้เสีย
- ข้อสังเกตุจากผู้ตรวจประเมินทั้งภายในและภายนอก
- มุมมองในการประเมิน
  - อดีต ปัจจุบัน และอนาคต
  - ปกติ ไม่ปกติ ฉุกเฉิน
  - ดำเนินการเอง / Outsource

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

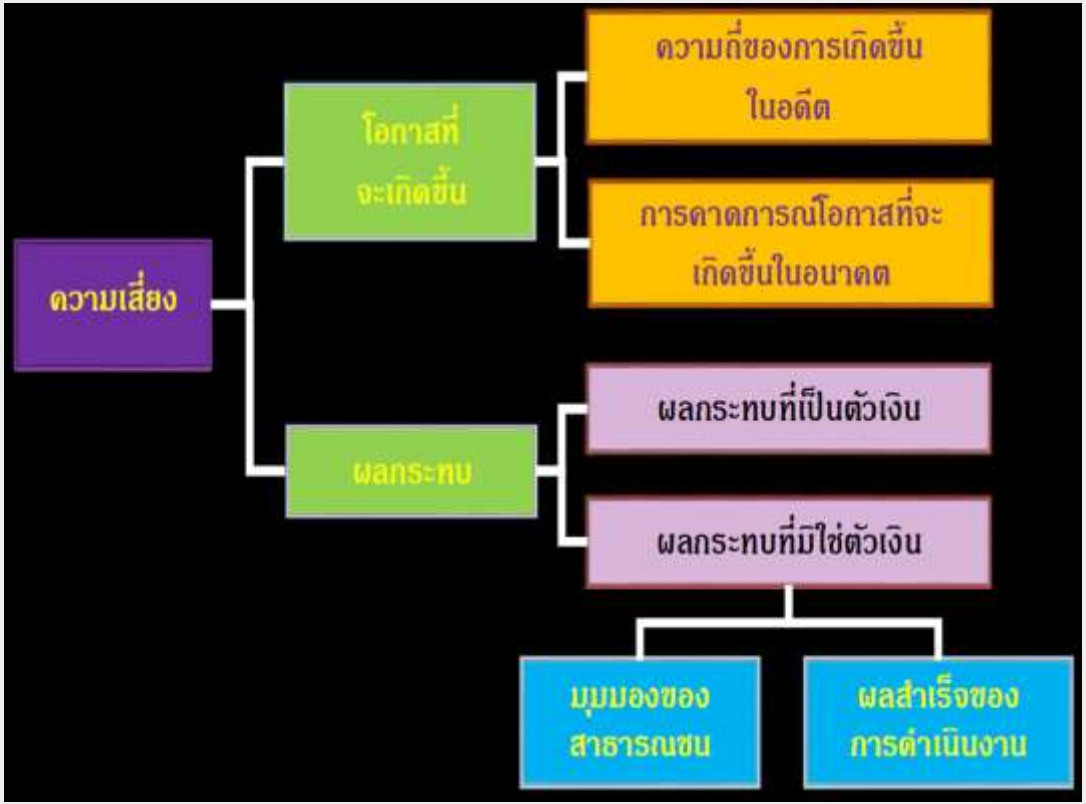
ขั้นตอนที่ 3: ระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ :

ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าประสงค์/วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ถ้าสามารถระบุสาเหตุที่แท้จริงได้ ก็จะสามารถวิเคราะห์และกำหนดมาตรการบริหารความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง



องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง



ขั้นตอนที่ 3:
ระบุปัจจัยเสี่ยง
(Risk Identification)

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

ตัวอย่าง โอกาสที่จะเกิด (Likelihood): ความถี่		
โอกาสเกิด	รายละเอียด	ระดับ
สูงมาก	ภายใน 1 เดือนต่อครั้ง	5
สูง	ระหว่าง 1 – 6 เดือนต่อครั้ง	4
ปานกลาง	ระหว่าง 6 – 12 เดือนต่อครั้ง	3
น้อย	มากกว่า 1 ปีต่อครั้ง	2
น้อยมาก	มากกว่า 5 ปีต่อครั้ง	1

ตัวอย่าง ความรุนแรงผลกระทบ (Impact); ความสำเร็จ		
ผลกระทบ	รายละเอียด	ระดับ
สูงมาก	ผลสัมฤทธิ์ของงานต่ำกว่า 20 %	5
สูง	ผลสัมฤทธิ์ของงาน 21 – 40 %	4
ปานกลาง	ผลสัมฤทธิ์ของงาน 41 – 60 %	3
น้อย	ผลสัมฤทธิ์ของงาน 61 – 80 %	2
น้อยมาก	ผลสัมฤทธิ์ของงาน มากกว่า 80 %	1

ตัวอย่าง โอกาสที่จะเกิด (Likelihood): โอกาส		
โอกาสเกิด	รายละเอียด	ระดับ
สูงมาก	มากกว่า 80%	5
สูง	61 – 80 %	4
ปานกลาง	41 – 60 %	3
น้อย	21 – 40 %	2
น้อยมาก	น้อยกว่า 20 %	1

ตัวอย่าง ความรุนแรงผลกระทบ (Impact): ความล่าช้า		
ผลกระทบ	รายละเอียด	ระดับ
สูงมาก	ผลสัมฤทธิ์ล่าช้า เกิน 1 ปี	5
สูง	ผลสัมฤทธิ์ล่าช้า 6 - 12 เดือน	4
ปานกลาง	ผลสัมฤทธิ์ล่าช้า 3 - 6 เดือน	3
น้อย	ผลสัมฤทธิ์ล่าช้า 1 - 3 เดือน	2
น้อยมาก	ผลสัมฤทธิ์ล่าช้า ไม่เกิน 1 เดือน	1

ขั้นตอนที่ 3: ระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 3: ระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

- กำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประเมินความเสี่ยง

2

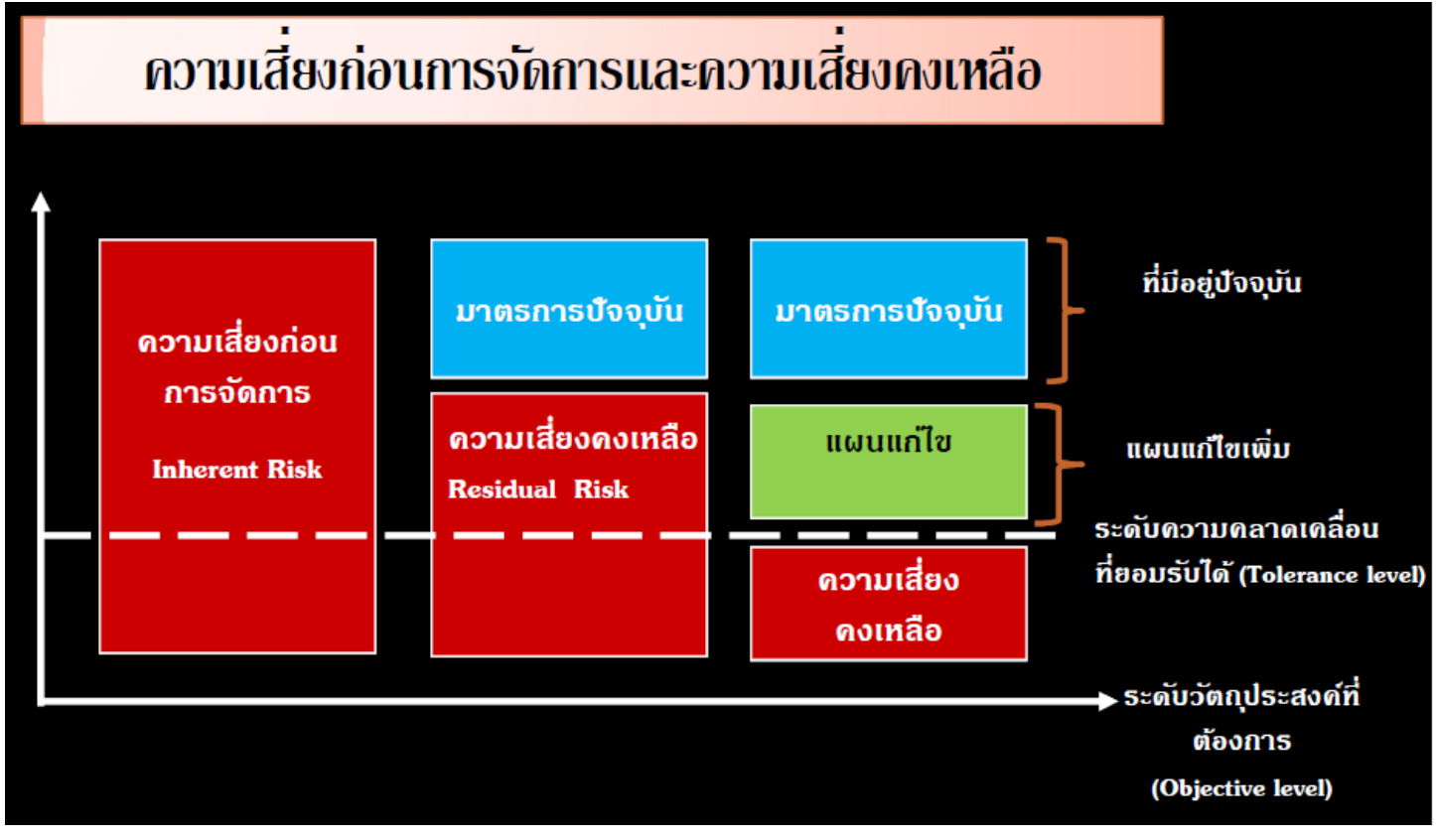
- ประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

3

- จัดลำดับความเสี่ยง

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 3: ระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)



ขั้นตอนที่ 3: ระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

แผนผังประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

ผลกระทบ	น้อยมาก (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	รุนแรง (4)	รุนแรงมาก (5)
เกิดขึ้นประจำ (5)	5	10	15	20	25
เกิดขึ้นบ่อยครั้ง (4)	4	8	12	16	20
เกิดขึ้นบ้าง (3)	3	6	9	12	15
เกิดขึ้นน้อย (2)	2	4	6	8	10
เกิดขึ้นยาก (1)	1	2	3	4	5

Risk	Result	Rank
A		
B		
C		
D		
E		

ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI)

คือ ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ กิจกรรม หรือเหตุการณ์ ที่บ่งบอกถึงการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อต่อเป้าหมายได้ โดยสามารถใช้ประโยชน์ในการบริหารความเสี่ยงดังนี้

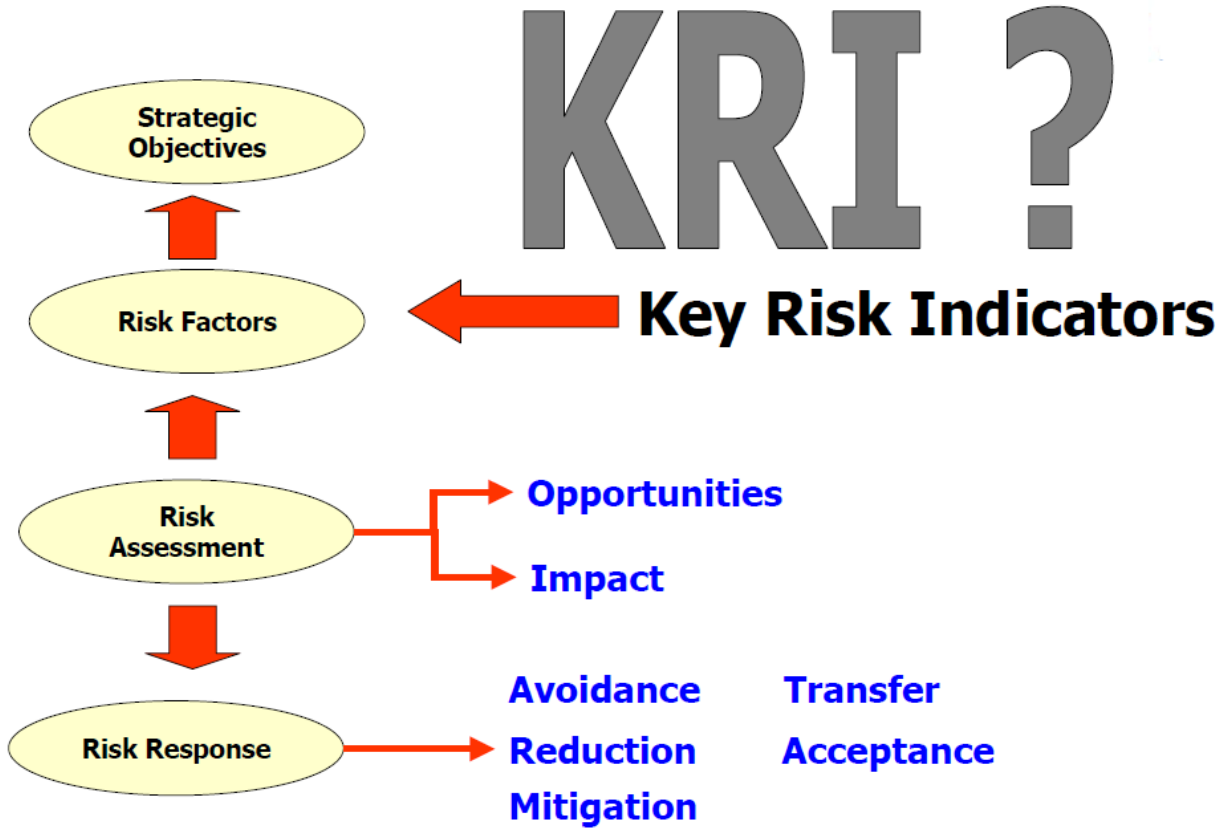
- ติดตามผลการบริหารความเสี่ยงว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ เพื่อจะได้ปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงแผนการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- กรณีตัวชี้วัดมีลักษณะเป็นดัชนีชี้นำ (Leading Indicator) สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนการบริหารความเสี่ยงให้มีระบบเตือนล่วงหน้า (Early Warning System) ได้

ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI)

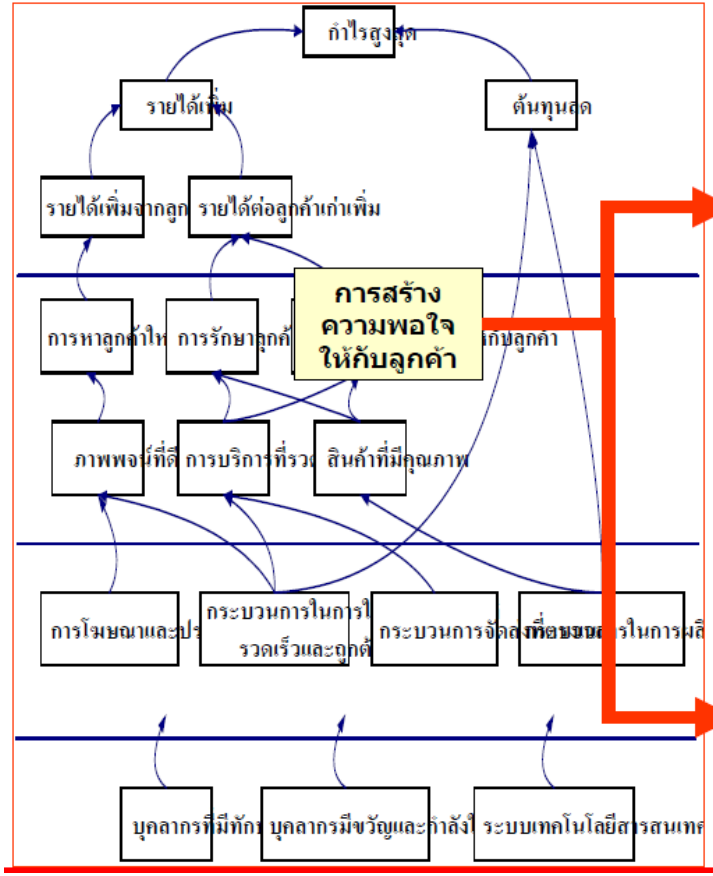
ประโยชน์ของ KRI

- ใช้ในการพิจารณาทิศทางความเสี่ยงว่าเพิ่มขึ้นหรือลดลง
- ใช้เป็นสัญญาณเตือน (Early Warning) เพื่อนำไปสู่การค้นหาสาเหตุและปรับปรุงแก้ไข
- เครื่องมือในการปรับความรุนแรงของความเสี่ยง

ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI)



ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI)



KPI	Baseline data	Target	Strategic Initiatives
● ดัชนีความพอใจของลูกค้า	● 75%	● 85%	● Customer Loyalty Program

Risk Factors	KRI	Threshold or Trigger Level	Action
● ลูกค้ามีทางเลือกใหม่จากคู่แข่งใหม่ๆ	●อัตราการกลับมาใช้บริการซ้ำ	● น้อยกว่า 50%	● การจัดโปรโมชั่นพิเศษเพื่อดึงดูดลูกค้า

ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI)

Objective - KPI

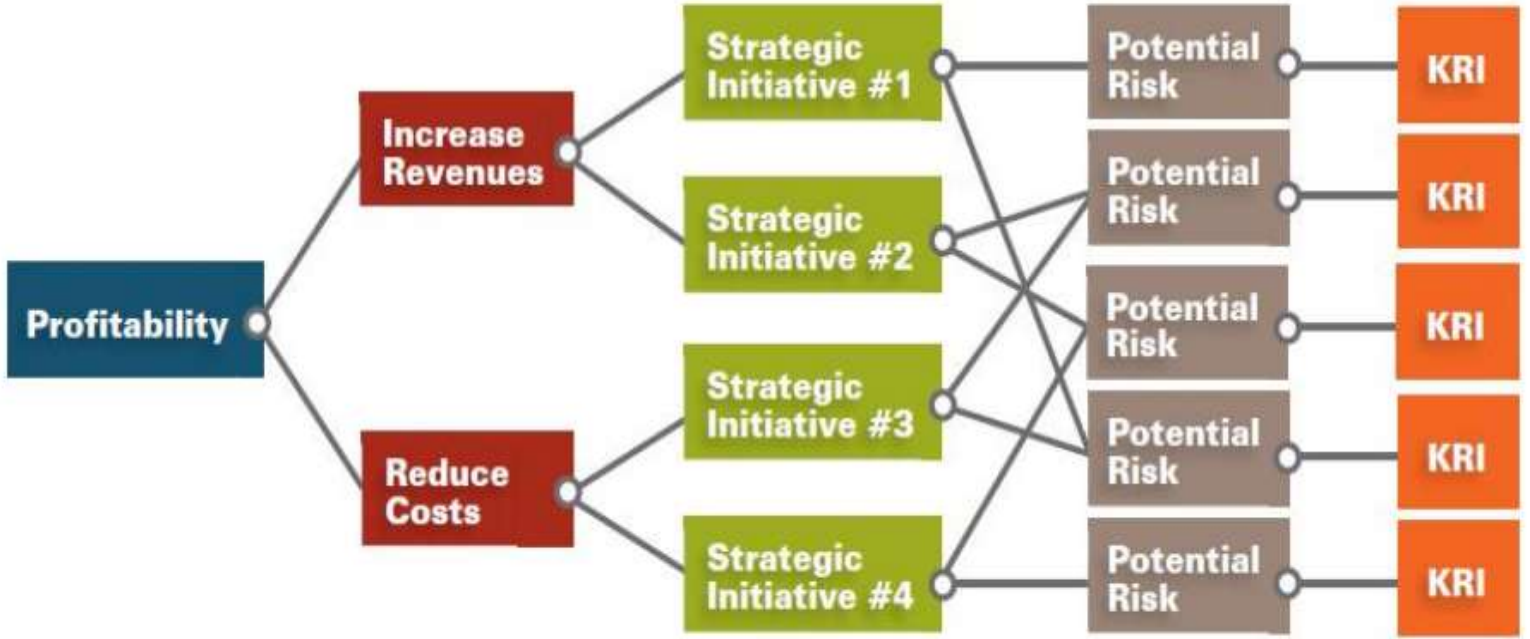
Objective	KPI	Baseline data	Target	Strategic Initiatives

Objective - KRI

Objective	Risk Factors	KRI	Threshold or Trigger Level	Action

ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI)

Developing Effective KRI



Reference : http://www.coso.org/documents/COSOKRIPaperFullFINALforWebPostingDec110_000

ตัวอย่าง Key Risk Indicators (KRI)

Risk	KRI
ความผันผวนของรายได้	○ อัตราความพึงพอใจของลูกค้า ○ อัตราการร้องเรียนจากลูกค้า ○ ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน
ผลิตสินค้าไม่ทันตามแผน	○ ระยะเวลาในการจัดส่งวัตถุดิบล่าช้า ○ อัตราการเพิ่ม ขึ้นของค่าแรง ล่วงเวลา ○ จำนวนของเสีย
ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ	○ อัตราการหมุนเวียนของพนักงาน ○ จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรม

ตัวอย่าง Key Risk Indicators (KRI)

ตัวอย่างการกำหนด Key Risk Indicator (KRI)

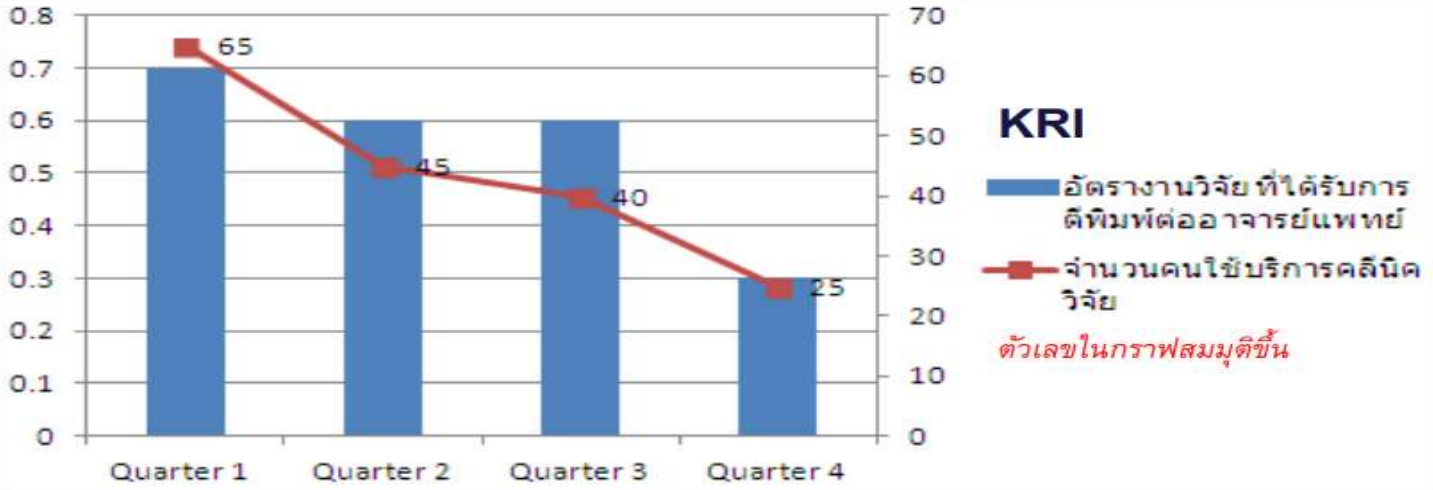
ความเสี่ยง	ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก
ผลิตสินค้าได้ไม่ทันตามแผน	• Unplanned downtime • Loss Ratio
การไม่สามารถรักษาลูกค้าเดิมไว้ได้	• ความสามารถในการแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าต่อจำนวนครั้งในการร้องเรียนด้านคุณภาพสินค้าและบริการ • จำนวนลูกค้าที่ไม่มีการสั่งซื้อสินค้าเป็นเวลา 3-6 เดือนติดต่อกัน
กำไรต่อยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	• ต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการขายต่างๆต่อยอดขาย
ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน	• สัดส่วนรายได้สกุลเงินต่างประเทศ • ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน • จำนวนเงินกู้สกุลต่างประเทศ
ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ	• จำนวนหลักสูตร/ชั่วโมงในการฝึกอบรม • อัตราส่วนการสอบผ่านการประเมินผลฝึกอบรม • อัตราการหมุนเวียนของพนักงาน • อัตราส่วนของพนักงานที่สามารถทำงานได้หลากหลาย (Multi-skill)
ไม่สามารถสรรหาพนักงานได้ตามที่ต้องการ	• จำนวนวันรวมที่ใช้ในการสรรหาพนักงาน / จำนวนพนักงานที่สรรหาทั้งหมด
พนักงานไม่มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	• อัตราขาดงานของพนักงานแยกตามกลุ่มหรือระดับ (Absenteeism) • จำนวนข้อร้องเรียนของพนักงาน
ระบบสารสนเทศไม่มีประสิทธิภาพ	• System breakdown (Network, Lan, Internet) • Recovery time • User complaints

ตัวอย่าง Key Risk Indicators (KRI)

Risk	Current and Lagging KRI	Leading KRI
1.การถูกฟ้องร้องจากความผิดพลาดของกระบวนการรักษาพยาบาล	- จำนวนเรื่องที่ผู้ป่วย/ญาติฟ้องร้องต่อศาลเป็น 0	- อัตราความพึงพอใจของผู้มารับบริการสุขภาพ
2. การจัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศ (Center of excellence) ในสาขาที่จำเป็นของประเทศ	- จำนวนศูนย์ความเป็นเลิศถูกจัดตั้งขึ้นอย่างน้อย 6 ศูนย์ ภายในปีพ.ศ.2558	- อัตราการลาออกของแพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญระดับความเป็นเลิศ
3. บุคลากรทางการแพทย์ขาดแคลน	- อัตราการลาออกของบุคลากรทางการแพทย์	- อัตราค่าตอบแทนค่าล่วงเวลาของโรงพยาบาลในระดับเดียวกัน

ตัวอย่าง Key Risk Indicators (KRI)

Risk → จำนวนผลงานวิจัยของคณะที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติลดลง



Analysis Part

- เมื่อพิจารณากราฟแท่ง ซึ่งเป็น Lagging KRI สังเกตว่า Q2 Q3 อาจจะยังไม่ปรับระดับความเสี่ยง เนื่องจากอัตรางานวิจัยยังคงที่
- เมื่อพิจารณากราฟเส้น ซึ่งเป็น Leading KRI ซึ่งเป็น **Early Warning** ที่ดี สังเกตว่าข้อมูลนี้ที่ทำให้เรารู้ได้ว่า ความเสี่ยงควรเร่งพิจารณาตั้งแต่ Q2

KRI Challenges

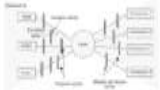
- เพิ่มงาน !!!
- ขาดความเข้าใจใน KRI
- ไม่เข้าใจกลไกการทำงานของ KRI (lead-lag)
- เกิดความสับสนระหว่าง KPI และ KRI
- ความเสี่ยงสำคัญมักมีแต่ Lagging KRI
- ไม่มีระบบ Support ในการเก็บข้อมูล KRI

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 5: การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เครื่องมือการวิเคราะห์สาเหตุ

- Value Driver Diagram
- Cause-and-effect Diagram
- Root Cause Analysi
- Bow-Tie Diagram



ฐานข้อมูลความเสี่ยง

- **Risk Library หรือ Risk Inventories** ซึ่งองค์กรควรจัดทำฐานข้อมูลปัจจัยเสี่ยงเพื่อใช้ประโยชน์ในการถ่ายทอดความรู้ในการบริหารความเสี่ยง
- **Risk Categories** การจัดกลุ่มประเภทความเสี่ยงเพื่อให้ความเสี่ยงที่มีเหมือนกันหรืออยู่ในกลุ่มเดียวกันไว้ด้วยกัน

ตัวอย่างวิธีและเครื่องมือในการวิเคราะห์ระบุปัจจัยเสี่ยง

เทคนิคการวิเคราะห์เชิงสถิติ

- Distribution Analysis
- Correlation Analysis
- Trend Analysis
- Seasonality Analysis
- Regression Analysis

เทคนิคเชิงคุณภาพ

- การระดมสมอง (Brainstorming)
- การวิเคราะห์จากเหตุการณ์ในอดีต (Past Event Analysis)
- การคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต (Trend Analysis) สำหรับเหตุการณ์ที่อาจยังไม่เคยเกิดมาก่อนเช่นคู่แข่งรายใหม่ เทคโนโลยีใหม่ พฤติกรรมลูกค้าเปลี่ยนแปลงไปหรือแนวโน้มราคาขายไม่เหมือนเดิม
- การปรึกษาหารือสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 5: การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

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

ทางเลือกจัดการความเสี่ยง:

1) ลดความเสี่ยง (Reduce)
2) หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid)
3) ร่วมจัดการความเสี่ยง (Share)
4) ยอมรับความเสี่ยง (Accept)

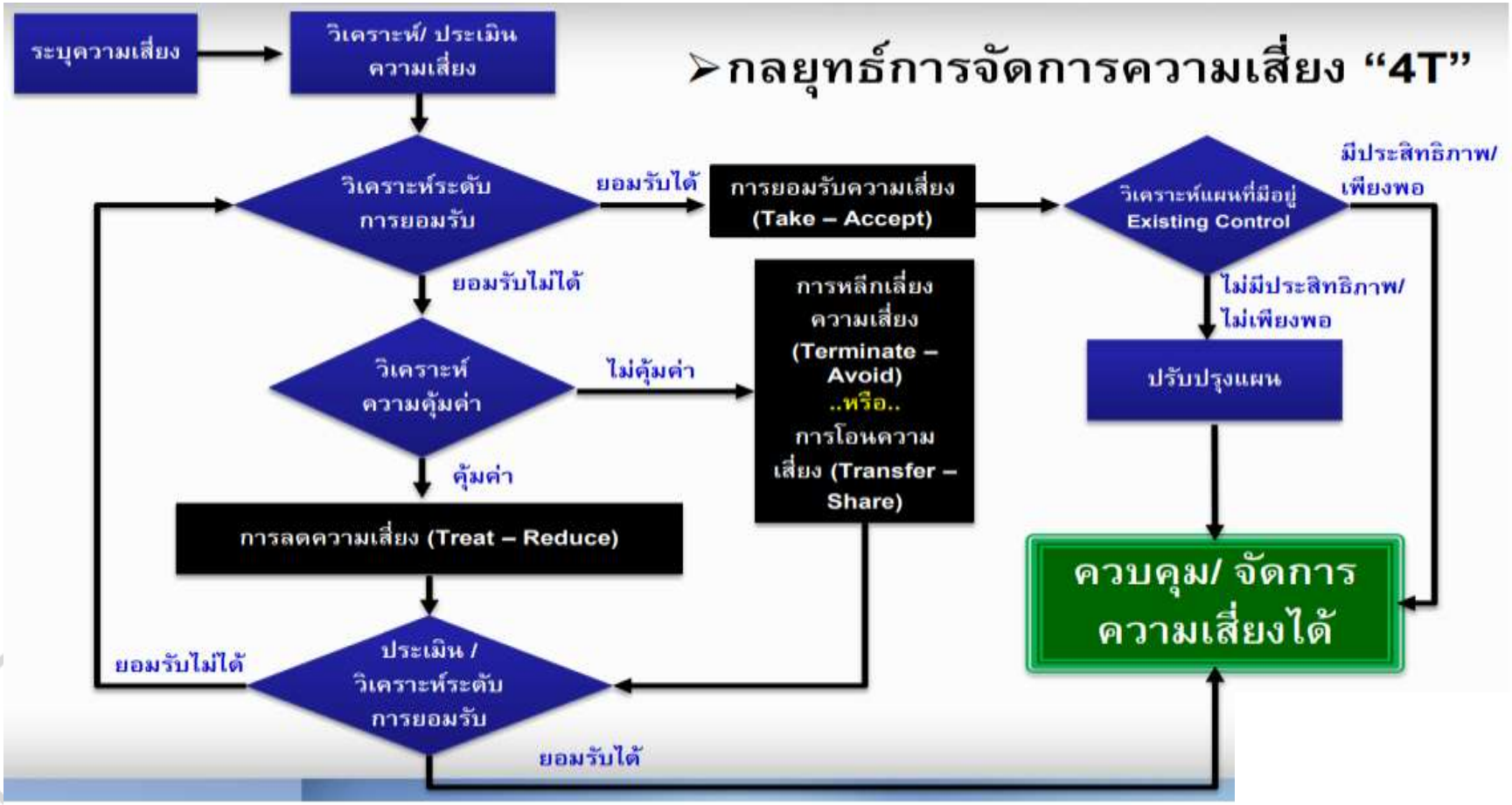
แผนบริหารความเสี่ยง

ผลกระทบ		โอกาสที่จะเกิด: น้อย	โอกาสที่จะเกิด: มาก
	มาก	ความเสี่ยงปานกลาง • ร่วมจัดการความเสี่ยง (Share)	ความเสี่ยงสูง • ลด + ควบคุมความเสี่ยง (Mitigate & Control)
	น้อย	ความเสี่ยงต่ำ • ยอมรับความเสี่ยง (Accept)	ความเสี่ยงปานกลาง • ควบคุมความเสี่ยง (Control)

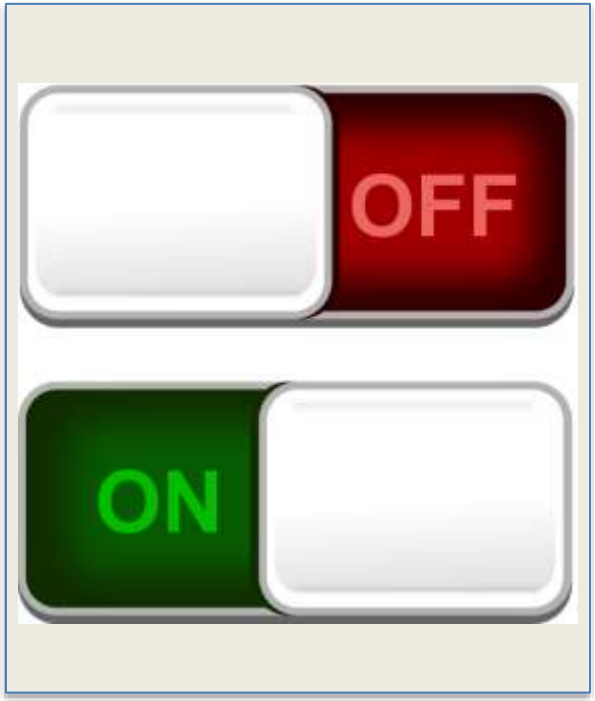
ขั้นตอนที่ 5: การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

- **การยอมรับ (Take)** คือ ความเสี่ยงที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- **การดูแลแก้ไข (Treat)** คือ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้แต่ต้องมีการแก้ไขเกี่ยวกับการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- **การยกเลิก (Terminate)** คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้และต้องจัดการให้ความเสี่ยงนี้ไปอยู่นอกเงื่อนไขของการทำธุรกิจ โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินธุรกิจหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การออกจากตลาด การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ รวมไปถึงระบบและเครื่องมือใหม่ หรืออาจใช้การลดทุนหรือขนาดของธุรกิจ/กิจกรรมลง เป็นต้น
- **การโอนความเสี่ยง (Transfer)** คือ ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้ เช่น การทำประกัน หุ้นส่วนในรูปแบบต่างๆ การจ้างบุคคลภายนอก การกระจายความเสี่ยงโดยการขยายการลงทุนในธุรกิจอื่นๆ หรือการซื้อขายอัตราแลกเปลี่ยน/สินค้าล่วงหน้า เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5: การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)



องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง



แผนบริหารความเสี่ยงที่ดี

1.ควรเป็นวิธีการใหม่ ริเริ่ม สร้างสรรค์ และไม่ซ้ำกับแผนงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน

2.แต่ละปัจจัยเสี่ยง หรือสาเหตุของความเสี่ยงที่จะจัดการ ต้องมีแผนรองรับอย่างน้อย 1 มาตรการ

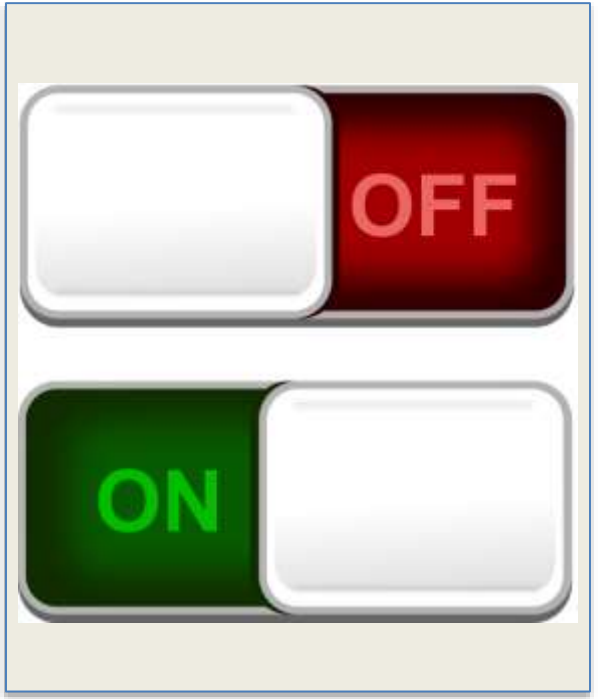
3.แผนบริหารความเสี่ยงที่ดี ต้อง

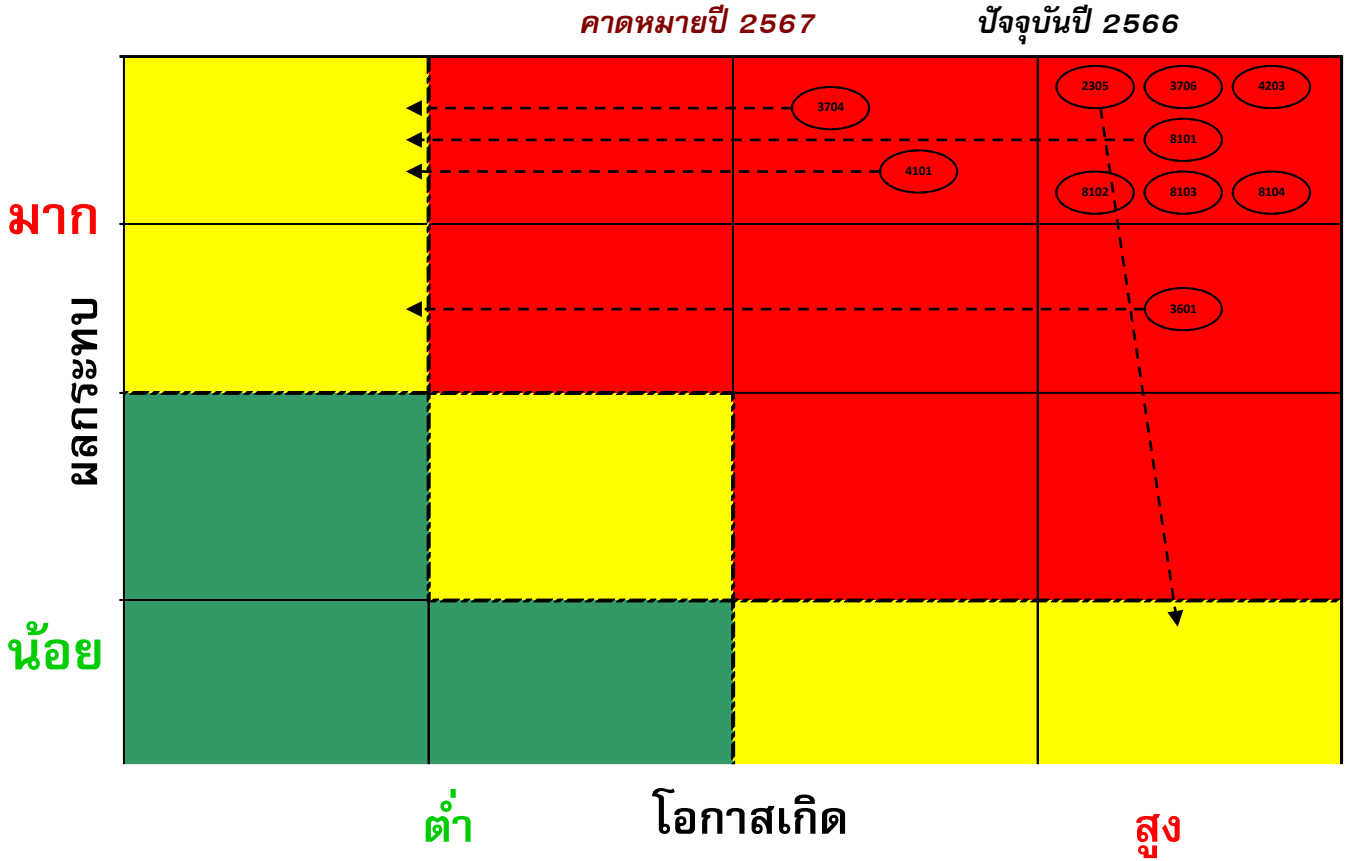
- แก้ไขและป้องกันไม่ให้สาเหตุของความเสี่ยงเกิดขึ้นซ้ำ
- ทำให้ผลลัพธ์ของดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก มีแนวโน้มที่ดีขึ้น
- มีส่วนช่วยลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

สิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงเวลาคิดถึงมาตรการจัดการความเสี่ยง

ตัวอย่างมาตรการที่ “ไม่ดี”

- การขอความร่วมมือ
- การประสานงานที่ดี
- กำชับให้ทุกหน่วยปฏิบัติ
- สร้างจิตสำนึก
- มาตรการที่ไม่สามารถปฏิบัติได้จริง
- มาตรการที่ไม่สามารถวัดผลได้




คาดหมายปี 2567
ปัจจุบันปี 2566
มาก
ผลกระทบ
น้อย
3704
4101
2305
3706
4203
8101
8102
8103
8104
3601
ต่ำ
โอกาสเกิด
สูง

ขั้นตอนที่ 6: ทำมาตรฐานเพื่อการควบคุม (Control Activities)

- นโยบาย แนวทางหรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินการบรรลุเป้าประสงค์ / วัตถุประสงค์

ประเภทของกิจกรรมการควบคุม (Control)

1. การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control)
   เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

2. การควบคุมแบบตรวจค้น (Detective Control)
   เป็นการควบคุมเพื่อค้นหาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง การตรวจสอบ ฯลฯ

3. การควบคุมแบบชี้แนะ (Directive Control)
   เป็นการควบคุมเพื่อส่งเสริมหรือกระตุ้นให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์/วัตถุประสงค์ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

4. การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control)
   เป็นการควบคุมเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้ เป็นต้น

5. การควบคุมแบบทดแทน (Compensative Control)
   เป็นการควบคุมเพื่อสอบทานความถูกต้อง เช่น ตรวจสอบการบันทึกข้อมูล 2 จุด จัดทำรายงานความแตกต่าง เป็นต้น

ตัวอย่างเครื่องมือและวิธีการของกิจกรรมการควบคุม

- การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Policy & Procedure)
- การแบ่งแยกหน้าที่งาน (Segregation of Duty)
- การควบคุมคู่ (Dual Control)
- การดูแลร่วมกัน (Joint Custody)
- การพิสูจน์ยอดอย่างอิสระ (Independent Balance)
- อำนาจและระดับการอนุมัติ (Authority & Approval Limit)
- การตรวจสอบลายมือชื่อ (Signature Verification)
- การใช้รหัส (Code Control)
- การใช้หมายเลขกำกับล่วงหน้า (Pre-running Number)
- การบังคับให้หยุดพักผ่อน (Mandatory Vacation)
- การสับเปลี่ยนหน้าที่ (Rotation)
- การสังเกต/ติดตามพฤติกรรมส่วนตัว (Outside Activities of Personnel)

ตัวอย่างเครื่องมือและวิธีการของกิจกรรมการควบคุม (ต่อ)

- การใช้ระบบรักษาความปลอดภัย (Security System)
- การประกันภัย (Guarantee & Insurance)
- การสอบทานโดยผู้บริหารสูงสุด (Executive Audit)
- การสอบทานและกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (Control & Regulation)
- การสอบทานยอด (Balance Testing)
- การยืนยันยอด (Confirmation)
- การตรวจนับ (Counting)
- การคำนวณซ้ำ (Re-computation)
- การตรวจหารายการผิดปกติอย่างเร็ว (Scanning)
- การสังเกต (Observation)
- การใช้ระบบและควบคุมด้วยคอมพิวเตอร์ (Computer System & Control)

ขั้นตอนที่ 6: ทำมาตรฐานเพื่อการควบคุม (Control Activities)

- วิธีการที่กำหนดขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่า ได้มีการดำเนินการจัดการกับความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม
- กิจกรรมการควบคุมในทุกขณะ ในทุกหน้าที่ และทุกระดับทั่วทั้งองค์กร
- กิจกรรมการควบคุมสามารถจัดกลุ่มได้ตามระดับของวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ได้แก่ วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
- ผู้ที่ได้รับมอบหมายในการควบคุม ควรพิจารณาถึงประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน และพิจารณามาตรการเพิ่มเติม ซึ่งควรต้องกำหนดวันที่แล้วเสร็จให้ชัดเจน

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 7: การสื่อสารและการรายงานความเสี่ยง

Drives Accountability

Facilitates "Dashboard" Reporting

Automates Tracking of Key Risk Indicators

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 7: การสื่อสารและการรายงานความเสี่ยง

หมายถึง การติดตามการบริหารความเสี่ยง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน และประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่วางไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่า

- ✓ Risk Owner มีการติดตาม ประเมิน วิเคราะห์ และบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
- ✓ ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิภาพ มีการปฏิบัติจริง และมีประสิทธิผล สามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งมีการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไป
- ✓ มีการตรวจสอบและการสอบทานอื่นๆ เพื่อแนะนำให้ปรับปรุงข้อบกพร่องและแก้ไขให้เหมาะสมทันเวลา
- ✓ มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อ Risk Committee

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 7: การสื่อสารและการรายงานความเสี่ยง

วัตถุประสงค์: เพิ่มกำไร **ดัชนีชี้วัด:** อัตราการเติบโตของกำไร **เป้าหมาย:** 5%

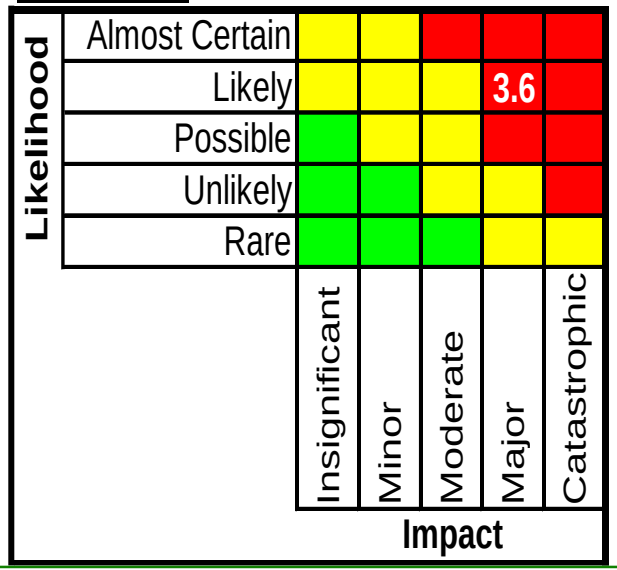
ลำดับที่	ความเสี่ยง	ความเสี่ยงเดิม			การจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่			ทางเลือกการจัดการเพิ่มเติม	เจ้าของความเสี่ยง/วันที่กำหนดเสร็จ
		โอกาสเกิด	ผลกระทบ	คะแนน		โอกาสเกิด	ผลกระทบ	คะแนน		
1	ความไม่แน่นอนของเสถียรภาพทางการเมือง	4	5	20	ไม่มีการดำเนินการ	4	5	20	จัดตั้งคณะทำงานเพื่อติดตามสถานการณ์การเมืองอย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับธุรกิจโดยตรง	คณะกรรมการบริหาร/เม.ย. 54
2	รายได้ต่ำกว่าประมาณการอย่างมีนัยสำคัญ	3	5	15	จัดตั้งฝ่ายการตลาดเพื่อศึกษาความต้องการของตลาด	2	4	8	ปรับปรุงแผนการตลาดให้เหมาะสมกับสภาพตลาด และนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการวางแผนธุรกิจอย่างจริงจัง	รองกรรมการผู้จัดการ ฝ่ายการตลาด/มิ.ย. 54
3	การกำกับดูแลกิจการไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้ลงทุนทั้งในปัจจุบันและอนาคต	4	5	20	จัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบ จัดให้มีคณะกรรมการการกำกับดูแลกิจการ	4	4	16	ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญเพื่อปรับปรุงการกำกับดูแลกิจการให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดี	กรรมการผู้จัดการ/ธ.ค. 54

ขั้นตอนที่ 7: การสื่อสารและการรายงานความเสี่ยง

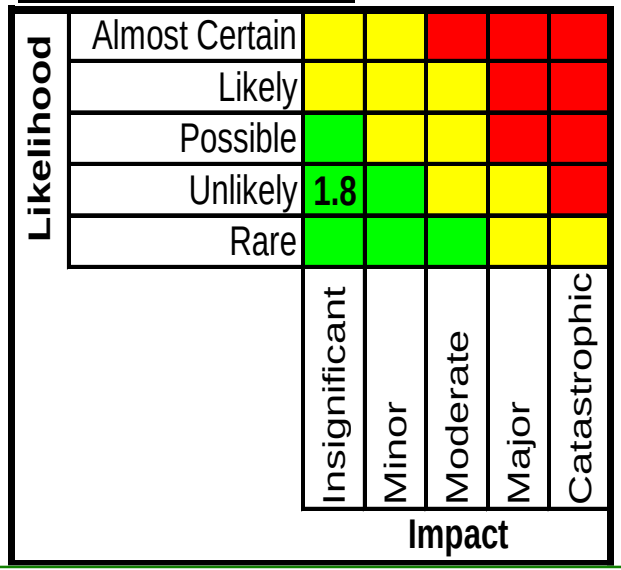
Results Dashboard

Risk Category: *Example Dashboard*

Risk Rating



Controlled Risk Rating



Thank You!
shutterstock.com · 1153070891