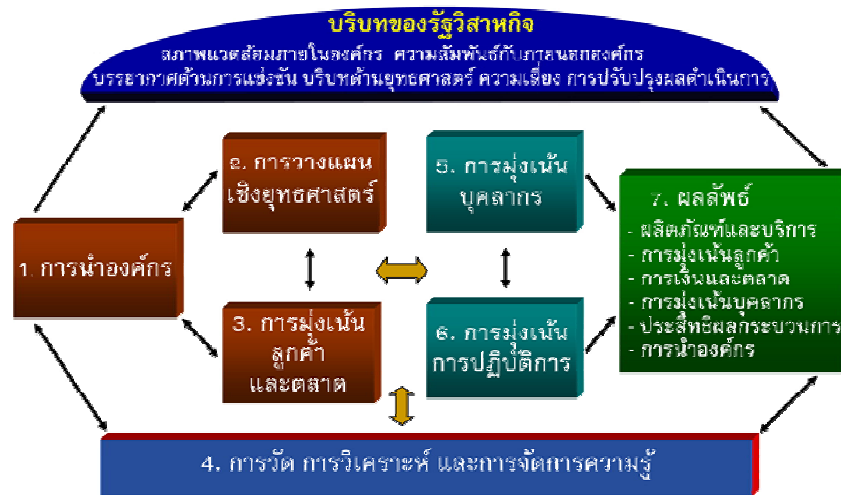


SEPA

Leadership



การนำองค์กร (Leadership) เป็นหมวดสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจ โดยเป็นหมวดที่มีคะแนนสูงที่สุดในการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ เนื่องจากการนำองค์กรที่ดีนั้นจะนำไปสู่การพัฒนาในด้านอื่นๆขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม

คะแนนของหมวดและหัวข้อต่างๆ

บริบทของรัฐวิสาหกิจ

1. ลักษณะองค์กร
2. ความท้าทายต่อองค์กร

หมวดและหัวข้อต่างๆ

คะแนน

หมวด 1 การนำองค์กร	120
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	70
1.2 การกำกับดูแลและควบคุมรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม	50
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	80
2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์	40
2.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ	40
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	110
3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด	55
3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้า	55
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	80
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ	40
4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	40
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	100
5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร	45
5.2 ความผูกพันของบุคลากร	55
หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ	110
6.1 การออกแบบระบบงาน	50
6.2 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	60
หมวด 7 ผลลัพธ์	400
7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ	70
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	70
7.3 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด	65
7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	65
7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ	65
7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร	65

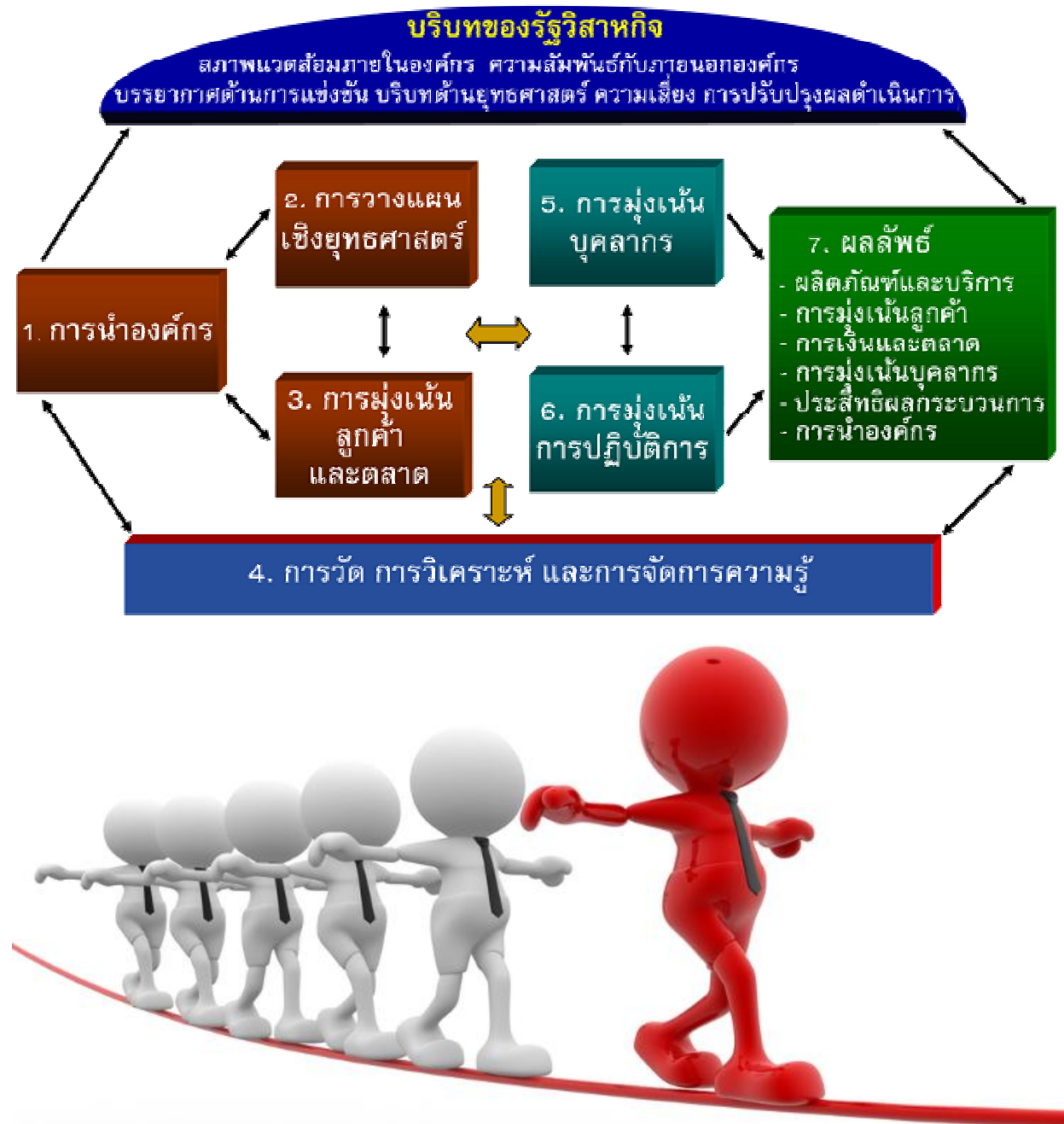
คะแนนรวม

1000

ผู้นำระดับสูงของรัฐวิสาหกิจควรกำหนดทิศทาง ค่านิยมที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม มีความคาดหวังสูง และสร้างองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า สร้างสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ผู้นำระดับสูงควรจัดทำยุทธศาสตร์ ระบบ และกระบวนการต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้มีนวัตกรรม สร้างความรู้และขีดความสามารถ และทำให้รัฐวิสาหกิจมีความยั่งยืน โดยค่านิยมและยุทธศาสตร์ควรช่วยชี้นำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจของรัฐวิสาหกิจ ผู้นำระดับสูงควรสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม และมีความมุ่งมั่นในการทำให้รัฐวิสาหกิจประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาตนเองและการเรียนรู้ มีนวัตกรรม และมีความคิดสร้างสรรค์ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำระดับสูงควรมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติการและผลการดำเนินการต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ส่วนคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการ และผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งผู้นำระดับสูงด้วย

นอกจากนั้น ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและเสริมสร้างจริยธรรม มีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงานบุคลากร การพัฒนาผู้บริหารในอนาคต การทบทวนผลการดำเนินการและการยกย่องชมเชยบุคลากร ในการเป็นแบบอย่างที่ดีผู้นำระดับสูงควรเสริมสร้างจริยธรรม ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กรไปพร้อมๆ กับการสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่น และความคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วองค์กร

เกณฑ์หมวดการนำองค์กร เป็นเกณฑ์การตรวจประเมินว่าผู้นำระดับสูงของรัฐวิสาหกิจได้มีการชี้นำและสร้างองค์กรให้มีความยั่งยืนอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินระบบการกำกับดูแลองค์กร และกระบวนการที่รัฐวิสาหกิจใช้เพื่อให้บรรลุผลด้านกฎหมาย จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม รวมทั้งการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ โดยแบ่งรายละเอียดออกเป็นหมวดย่อยทั้งสิ้น 2 หมวด



หมวด 1 การนำองค์กร

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

ก. การชี้นำและทำให้องค์กรยั่งยืน

- กำหนดและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ไปสู่การปฏิบัติ
- ส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมายและประเพณีปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
- สร้างองค์กรที่ยั่งยืน สร้างบรรยากาศให้ปรับปรุงและเป็นผู้นำด้านผลดำเนินการ บรรลุภารกิจ สร้างนวัตกรรม มีความคล่องตัว มีการเรียนรู้
- พัฒนาผู้นำในอนาคต และตนเอง

ข. การสื่อสารและทำให้รัฐวิสาหกิจมีผลการดำเนินการดี

- สื่อสารกับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร
- ทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร
- ทำให้บุคลากรจริงจังในการปฏิบัติการ การปรับปรุงผลดำเนินการ การบรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ขององค์กร
- สร้างและมอบคุณค่าอย่างสมดุลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม

ก. การกำกับดูแลของรัฐวิสาหกิจ และการปรับปรุงการนำองค์กร

- ทบทวนและบรรลุความรับผิดชอบต่อในบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ
- ความรับผิดชอบต่อด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ด้านการเงิน ด้านความโปร่งใส การตรวจสอบที่เป็นอิสระ
- ประเมินผลผู้นำระดับสูงและคณะกรรมการ
- ปรับปรุงประสิทธิภาพของผู้นำ กรรมการและระบบการนำองค์กร

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม

- ดำเนินการกรณีที่ผลิตภัณฑ์ การบริการ และการปฏิบัติงานมีผลกระทบต่อสังคมและเตรียมการในเชิงรุกต่อความกังวลของสาธารณะ
- กระบวนการ ตัววัด และเป้าหมายด้านกฎระเบียบและกฎหมาย และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
- ส่งเสริมให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ตรวจสอบและดำเนินการถ้าทำผิด

ค. ความรับผิดชอบต่อประเทศชาติ สังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

- นำประเด็นการพัฒนาประเทศ และสังคมเป็นยุทธศาสตร์ และการปฏิบัติงาน
- สนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญต่อองค์กรโดยผู้นำระดับสูง และบุคลากร

หมวด 1 การนำองค์กร

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

ก. การชี้นำและทำให้
องค์กรยั่งยืน

- กำหนดและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ไปสู่การปฏิบัติ
- ส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมายและประเพณีปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
- สร้างองค์กรที่ยั่งยืน สร้างบรรยากาศให้ปรับปรุงและเป็นผู้นำด้านผลดำเนินการ บรรลุภารกิจ สร้างนวัตกรรม มีความคล่องตัว มีการเรียนรู้
- พัฒนาผู้นำในอนาคต และตนเอง

ข. การสื่อสารและ
ทำให้รัฐวิสาหกิจ
มีผลการดำเนินการดี

- สื่อสารกับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร
- ทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร
- ทำให้บุคลากรจริงจังในการปฏิบัติการ การปรับปรุงผลดำเนินการ การบรรลุวัตถุประสงค์ และวิสัยทัศน์ขององค์กร
- สร้างและมอบคุณค่าอย่างสมดุลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในหมวด 1.1 ข้อ ก. การชี้นำและทำให้องค์กรยั่งยืน นั้นให้อธิบายว่าผู้นำระดับสูงชี้นำและสร้างองค์กรให้มีความยั่งยืนอย่างไร รวมทั้งอธิบายว่าผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากรและกระตุ้นให้มีผลการดำเนินการที่ดีอย่างไร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางองค์กร (วิสัยทัศน์ ค่านิยม) โดยต้องอาศัยความเข้าใจในความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งความตระหนักถึงความเสี่ยง เพื่อการจัดการองค์กรให้เกิดความยั่งยืน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการปฏิบัติตามกฎหมาย การกำกับดูแลตนเองที่ดี การพัฒนาองค์กรให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถปรับตัวได้อย่างคล่องตัว

หมวด 1 การนำองค์กร

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

ก. การชี้แนะและทำให้องค์กรยั่งยืน

- กำหนดและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ไปสู่การปฏิบัติ
- ส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมายและประเพณีปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
- สร้างองค์กรที่ยั่งยืน สร้างบรรยากาศให้ปรับปรุงและเป็นผู้นำด้านผลดำเนินการ บรรลุภารกิจ สร้างนวัตกรรม มีความคล่องตัว มีการเรียนรู้
- พัฒนาผู้นำในอนาคต และตนเอง

ข. การสื่อสารและทำให้รัฐวิสาหกิจมีผลการดำเนินการดี

- สื่อสารกับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร
- ทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร
- ทำให้บุคลากรจริงจังในการปฏิบัติการ การปรับปรุงผลดำเนินการ การบรรลุวัตถุประสงค์ และวิสัยทัศน์ขององค์กร
- สร้างและมอบคุณค่าอย่างสมดุลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในหมวด 1.1 ข้อ ข. เน้นเรื่องของการสื่อสารของผู้นำระดับสูงที่จะทำให้รัฐวิสาหกิจมีผลการดำเนินการที่ดี ไม่ว่าจะเป็นความเข้าใจและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายในการสื่อสาร การสร้างความผูกพันต่อองค์กร การมีส่วนร่วมในการยกย่องให้รางวัล ตลอดจนการเสริมสร้างความจริงจังในการปฏิบัติงาน เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถบรรลุผลการดำเนินการได้ตามวิสัยทัศน์

หมวด 1 การนำองค์กร

ในหมวด 1.2 นี้ให้อธิบายระบบการกำกับดูแลของรัฐวิสาหกิจ และอธิบายการดำเนินการเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และทำให้รัฐวิสาหกิจมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองที่ดี โดยในข้อ ก. จะเน้นบทบาทหน้าที่และการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควบคู่กับความรับผิดชอบต่อสังคมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ตลอดจนการประเมินผลการทำงาน

1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม

ก. การกำกับดูแลของรัฐวิสาหกิจ และการปรับปรุงการนำองค์กร

- ทบทวนและบรรลุความรับผิดชอบต่อสังคมและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ
- ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ด้านการเงิน ด้านความโปร่งใส การตรวจสอบที่เป็นอิสระ
- ประเมินผลผู้นำระดับสูงและคณะกรรมการ
- ปรับปรุงประสิทธิภาพของผู้นำ กรรมการและระบบการนำองค์กร

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย และอย่างมีจริยธรรม

- ดำเนินการกรณีที่ผลิตภัณฑ์ การบริการ และการปฏิบัติงาน มีผลกระทบต่อสังคม และเตรียมการในเชิงรุกต่อความกังวลของสาธารณะ
- กระบวนการ ตัววัด และเป้าหมายด้านกฎระเบียบ และกฎหมาย และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
- ส่งเสริมให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ตรวจสอบและดำเนินการถ้าทำผิด

ค. ความรับผิดชอบต่อประเทศชาติ สังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

- นำประเด็นการพัฒนาประเทศ และสังคมเป็นยุทธศาสตร์ และการปฏิบัติงาน
- สนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญต่อองค์กรโดยผู้นำระดับสูง และบุคลากร

หมวด 1 การนำองค์กร

ในหมวด 1.2 ข้อ ข. มีรายละเอียดเกี่ยวกับจริยธรรมขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเน้นการดำเนินการเชิงรุกในเรื่องของการรับผิดชอบต่อสังคม การปฏิบัติการกฎระเบียบและกฎหมาย ตลอดจนความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ยังรวมถึงการส่งเสริมให้บุคลากรของวิสาหกิจมีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม โดยเน้นการกำกับดูแลตนเองที่ดี (Good Governance)

1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม

ก. การกำกับดูแลของรัฐวิสาหกิจ และการปรับปรุงการนำองค์กร

- ทบทวนและบรรลุความรับผิดชอบต่อในบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ
- ความรับผิดชอบต่อด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ด้านการเงิน ด้านความโปร่งใส การตรวจสอบที่เป็นอิสระ
- ประเมินผลผู้นำระดับสูง และคณะกรรมการ
- ปรับปรุงประสิทธิภาพของผู้นำ กรรมการและระบบการนำองค์กร

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย และอย่างมีจริยธรรม

- ดำเนินการกรณีที่ผลิตภัณฑ์ การบริการ และการปฏิบัติงาน มีผลกระทบต่อสังคม และเตรียมการในเชิงรุกต่อความกังวลของสาธารณะ
- กระบวนการ ตัววัด และเป้าหมายด้านกฎระเบียบ และกฎหมาย และความเกี่ยวข้อง
- ส่งเสริมให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ตรวจสอบและดำเนินการถ้าทำผิด

ค. ความรับผิดชอบต่อประเทศชาติ สังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

- นำประเด็นการพัฒนาประเทศ และสังคม เป็นยุทธศาสตร์ และการปฏิบัติงาน
- สนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญต่อองค์กรโดยผู้นำระดับสูง และบุคลากร

หมวด 1 การนำองค์กร

ในหมวด 1.2 ข้อ ค. มีรายละเอียดเกี่ยวกับการรับผิดชอบต่อประเทศชาติ สังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ โดยรัฐวิสาหกิจจะต้องนำเอาประเด็นการพัฒนาประเทศ ความผาสุก และผลประโยชน์ของสังคมเป็นตัวตั้งในการทำงาน เพื่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจ การสร้างความเข้มแข็งของชุมชนที่สำคัญต่อรัฐวิสาหกิจ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง

1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม

ก. การกำกับดูแลของรัฐวิสาหกิจ และการปรับปรุงการนำองค์กร

- ทบทวนและบรรลุความรับผิดชอบต่อในบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ
- ความรับผิดชอบต่อด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ด้านการเงิน ด้านความโปร่งใส การตรวจสอบที่เป็นอิสระ
- ประเมินผลผู้นำระดับสูง และคณะกรรมการ
- ปรับปรุงประสิทธิภาพของผู้นำ กรรมการและระบบการนำองค์กร

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย และอย่างมีจริยธรรม

- ดำเนินการกรณีที่ผลิตภัณฑ์ การบริการ และการปฏิบัติงาน มีผลกระทบต่อสังคม และเตรียมการในเชิงรุก ต่อความกังวลของสาธารณะ
- กระบวนการ ตัววัด และเป้าหมายด้านกฎระเบียบ และกฎหมาย และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
- ส่งเสริมให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ตรวจสอบและดำเนินการถ้าทำผิด

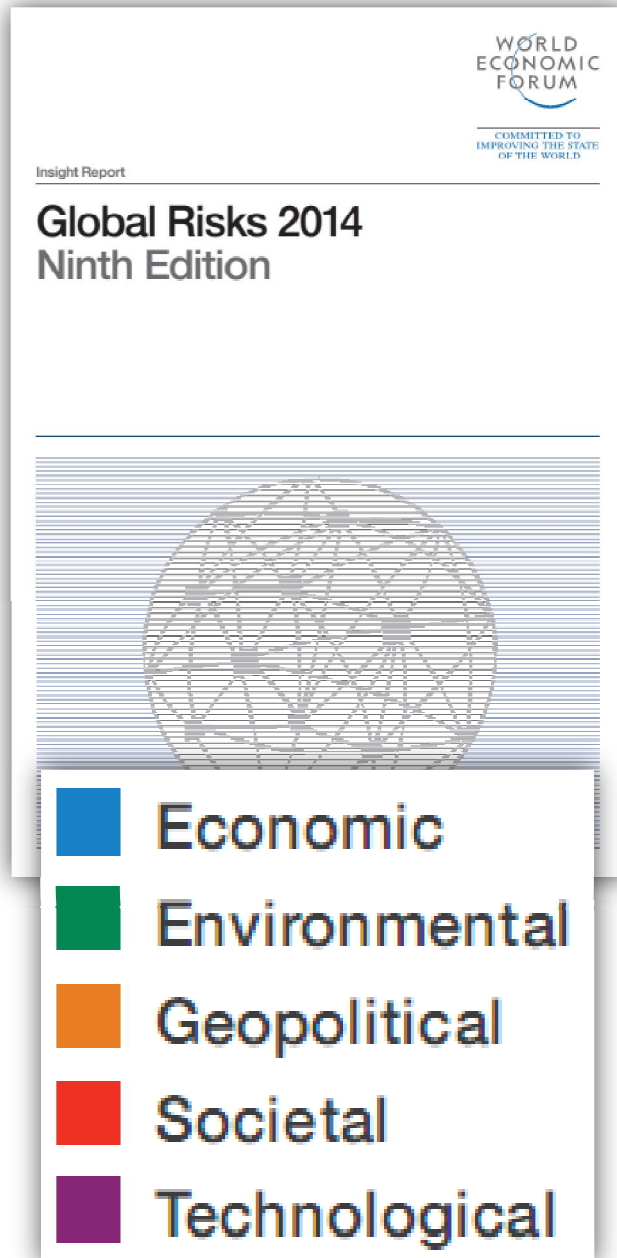
ค. ความรับผิดชอบต่อประเทศชาติ สังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

- นำประเด็นการพัฒนาประเทศ และสังคม เป็นยุทธศาสตร์ และการปฏิบัติงาน
- สนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญต่อองค์กรโดยผู้นำระดับสูง และบุคลากร



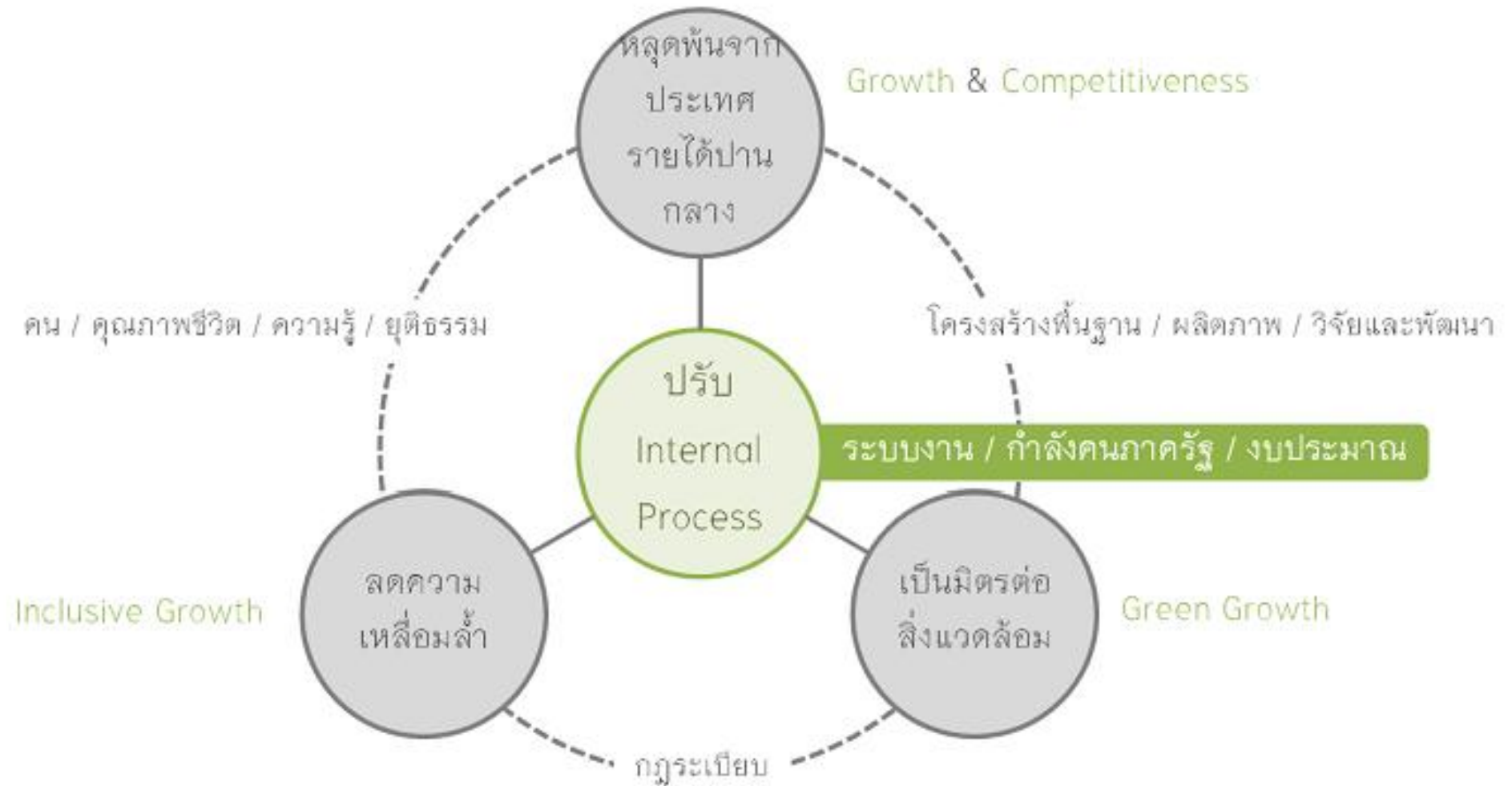
แนวคิดในการบริหารจัดการที่เป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์และอธิบายหมวด 1 การนำองค์กร ประกอบด้วย

- ยุทธศาสตร์ประเทศ/อาเซียน
- นโยบายของรัฐบาล (อดีตและปัจจุบัน)
- การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)
- ความสามารถในการสร้างความยั่งยืนขององค์กร (Sustainability)
- ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility)
- การกำกับดูแลตนเองที่ดี (Good Governance)
- จริยธรรมองค์กร (Corporate Ethics)



No.	Global Risk
1	Fiscal crises in key economies
2	Structurally high unemployment/underemployment
3	Water crises
4	Severe income disparity
5	Failure of climate change mitigation and adaptation
6	Greater incidence of extreme weather events (e.g. floods, storms, fires)
7	Global governance failure
8	Food crises
9	Failure of a major financial mechanism/institution
10	Profound political and social instability

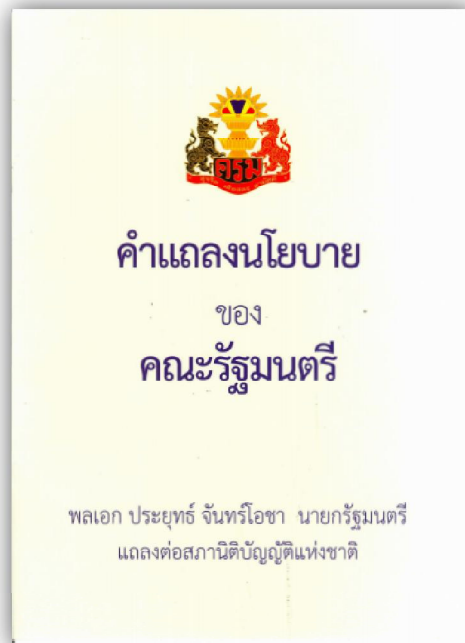
รายงานความเสี่ยงของโลกได้ระบุถึงรายการความเสี่ยงที่เป็นที่น่ากังวลของโลก โดยแบ่งประเภทของความเสี่ยงออกเป็นทั้งสิ้น 5 ประเภทหลัก คือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการเมือง ด้านสังคม และด้านเทคโนโลยี อันจะเห็นได้ว่าด้านเศรษฐกิจและสังคมนั้นมีโอกาสที่เกิดขึ้นและมีผลกระทบมากกว่าด้านอื่น





ที่มา : ยุทธศาสตร์ประเทศ (Country Strategy) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ





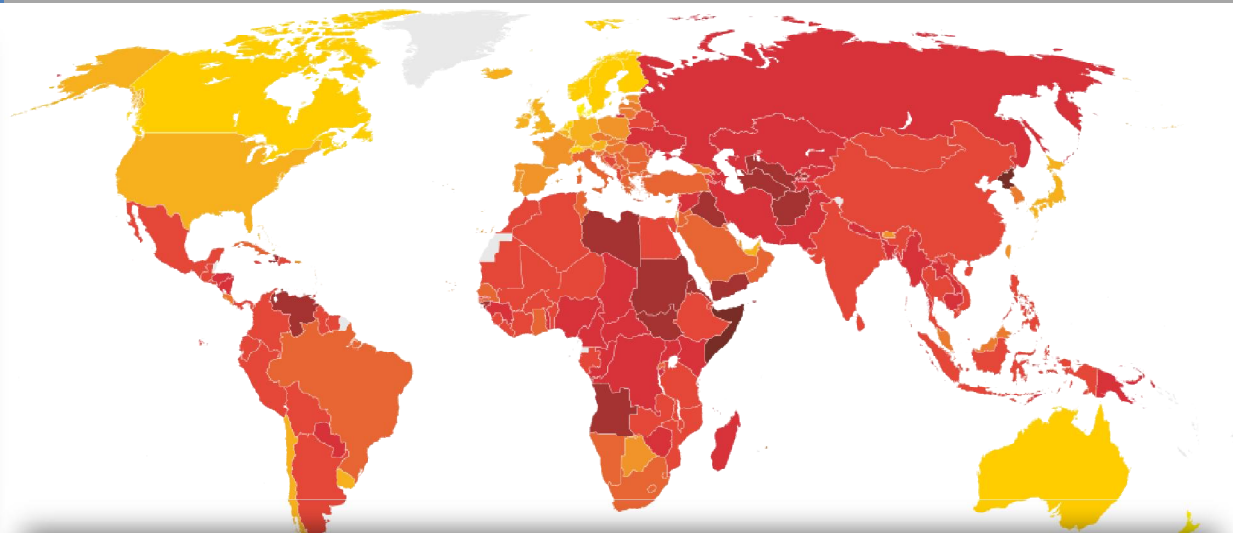
คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี_____๑

พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี

แถลงต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ วันศุกร์ที่ ๑๒ กันยายน ๒๕๕๗

๑. การปกป้องและเชิดชูสถาบันพระมหากษัตริย์_____๓
๒. การรักษาความมั่นคงของรัฐและการต่างประเทศ_____๔
๓. การลดความเหลื่อมล้ำของสังคม และการสร้างโอกาสการเข้าถึงบริการของรัฐ_____๕
๔. การศึกษาและเรียนรู้ การทะนุบำรุงศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม_____๖
๕. การยกระดับคุณภาพบริการด้านสาธารณสุข และสุขภาพของประชาชน_____๗
๖. การเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ_____๘
๗. การส่งเสริมบทบาทและการใช้โอกาสในประชาคมอาเซียน_____๑๓
๘. การพัฒนาและส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี
การวิจัยและพัฒนา และนวัตกรรม_____๑๔
๙. การรักษาความมั่นคงของฐานทรัพยากร และการสร้างสมดุล
ระหว่างการอนุรักษ์กับการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน_____๑๕
๑๐. การส่งเสริมการบริหารราชการแผ่นดินที่มีธรรมาภิบาลและการป้องกัน
ปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ_____๑๗
๑๑. การปรับปรุงกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม_____๑๙

**TRANSPARENCY
INTERNATIONAL**
the global coalition against corruption



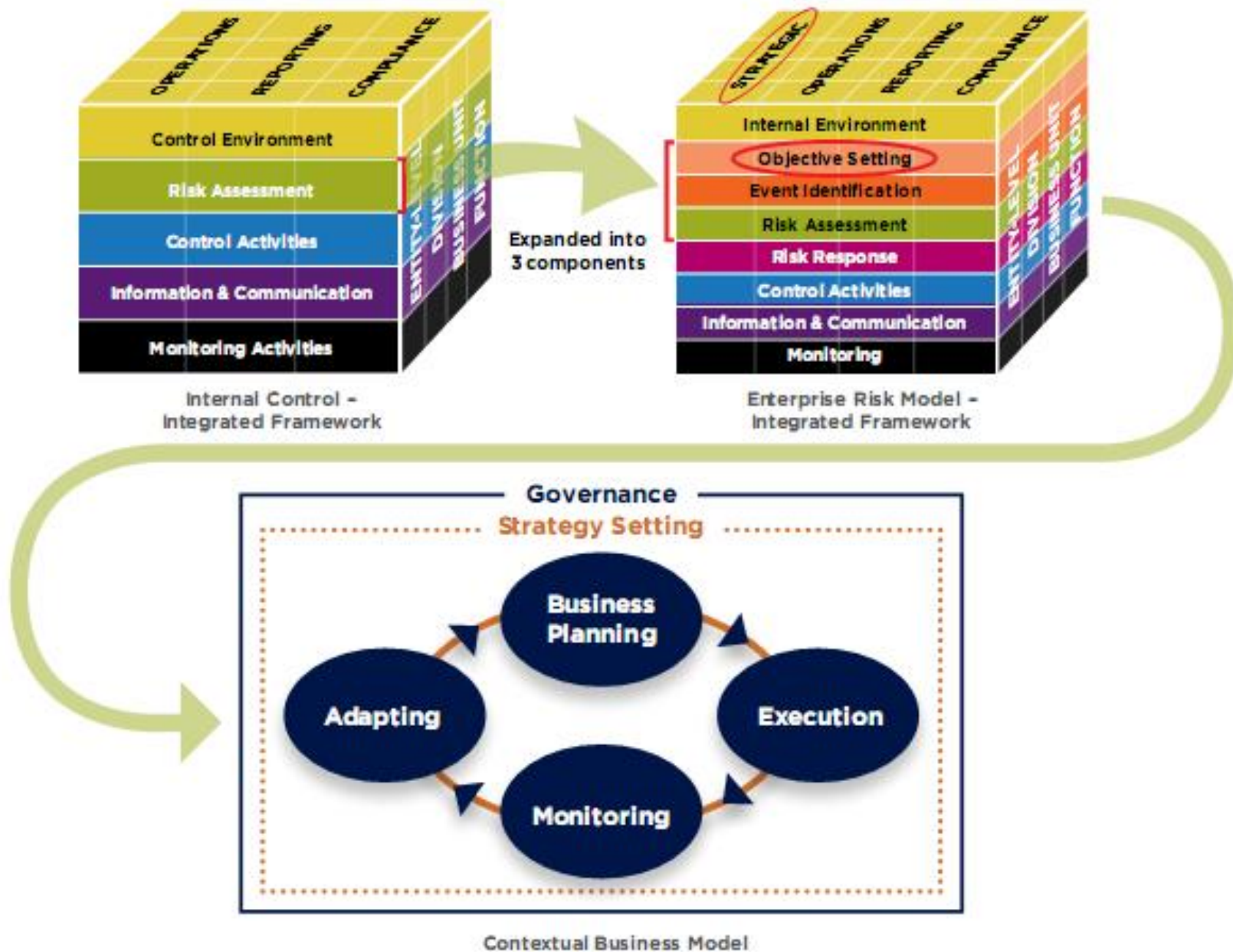
RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE	RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE	RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE			
1	Denmark	92	24	Bahamas	71	47	Costa Rica	54	69	Brazil	43
2	New Zealand	91	25	United Arab Emirates	70	47	Hungary	54	69	Bulgaria	43
3	Finland	89	26	Estonia	69	47	Mauritius	54	69	Greece	43
4	Sweden	87	26	France	69	50	Georgia	52	69	Italy	43
5	Norway	86	26	Qatar	69	50	Malaysia	52	69	Romania	43
5	Switzerland	86	29	Saint Vincent and the Grenadines	67	50	Samoa	52	69	Senegal	43
7	Singapore	84	30	Bhutan	65	53	Czech Republic	51	69	Swaziland	43
8	Netherlands	83	31	Botswana	63	54	Slovakia	50	76	Montenegro	42
9	Luxembourg	82	31	Cyprus	63	55	Bahrain	49	76	Sao Tome and Principe	42
10	Canada	81	31	Portugal	63	55	Jordan	49	78	Serbia	41
11	Australia	80	31	Puerto Rico	63	55	Lesotho	49	79	Tunisia	40
12	Germany	79	35	Poland	61	55	Namibia	49	80	Benin	39
12	Iceland	79	35	Taiwan	61	55	Rwanda	49	80	Bosnia and Herzegovina	39
14	United Kingdom	78	37	Israel	60	55	Saudi Arabia	49	80	El Salvador	39
15	Belgium	76	37	Spain	60	61	Croatia	48	80	Mongolia	39
15	Japan	76	39	Dominica	58	61	Ghana	48	80	Morocco	39
17	Barbados	74	39	Lithuania	58	63	Cuba	46	85	Burkina Faso	38
17	Hong Kong	74	39	Slovenia	58	64	Oman	45	85	India	38
17	Ireland	74	42	Cape Verde	57	64	The FYR of Macedonia	45	85	Jamaica	38
17	United States	74	43	Korea (South)	55	64	Turkey	45	85	Peru	38
21	Chile	73	43	Latvia	55	67	Kuwait	44	85	Philippines	38
21	Uruguay	73	43	Malta	55	67	South Africa	44	85	Sri Lanka	38
23	Austria	72	43	Seychelles	55				85	Thailand	38



“ความเสี่ยง” หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือ เหตุการณ์ซึ่งไม่พึงประสงค์ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด ทั้งนี้ COSO ได้กำหนดความเสี่ยงไว้ 4 ประเภท คือ 1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) 2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) 3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) 4. ความเสี่ยงด้านกฎหมาย (Legal Risk) แต่ก็อาจจะมีความเสี่ยงประเภทอื่นอีก เช่น ความเสี่ยงด้านการปลอดภัย (Hazard Risk) ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล (Good Governance Risk) เป็นต้น



Figure 2: Relationship of ERM and Internal Control to Contextual Business Model



SEPA

Thank you