

# RISK MANAGEMENT

ธนาวิษณุ จินดาประดิษฐ์

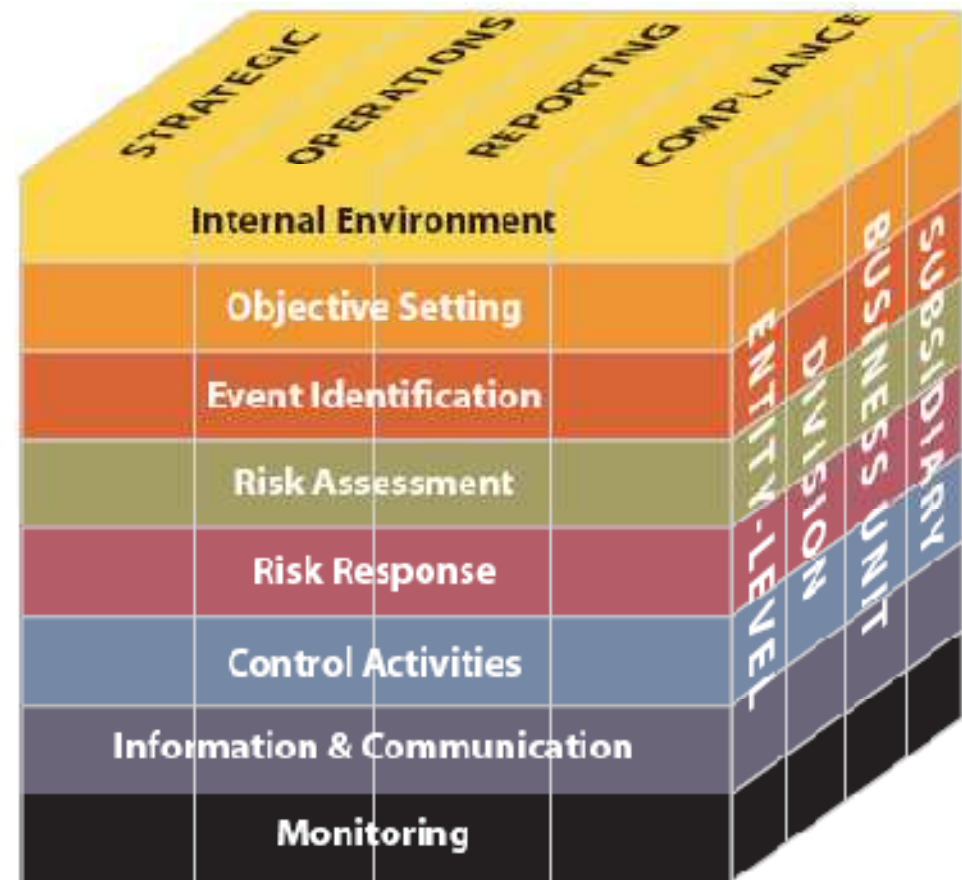
(27 สิงหาคม 2552)

- องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง
- โครงสร้างองค์กรที่มีการบริหารความเสี่ยง
- การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise-wide Risk Management)
- แผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan)

### ความเป็นมาในการบริหารความเสี่ยง

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

ตั้งขึ้นมาในปี ค.ศ. 1985 ด้วยวัตถุประสงค์ที่จะบ่งชี้ปัจจัยที่เป็นสาเหตุแห่งการโง่งมทางการเงินและพยายามที่จะลดปัญหาด้านนี้ลง จึงได้กำหนดมาตรฐานการควบคุมทางการเงินขึ้นมาอย่างเข้มงวด โดยเฉพาะด้านรายงานทางการเงิน

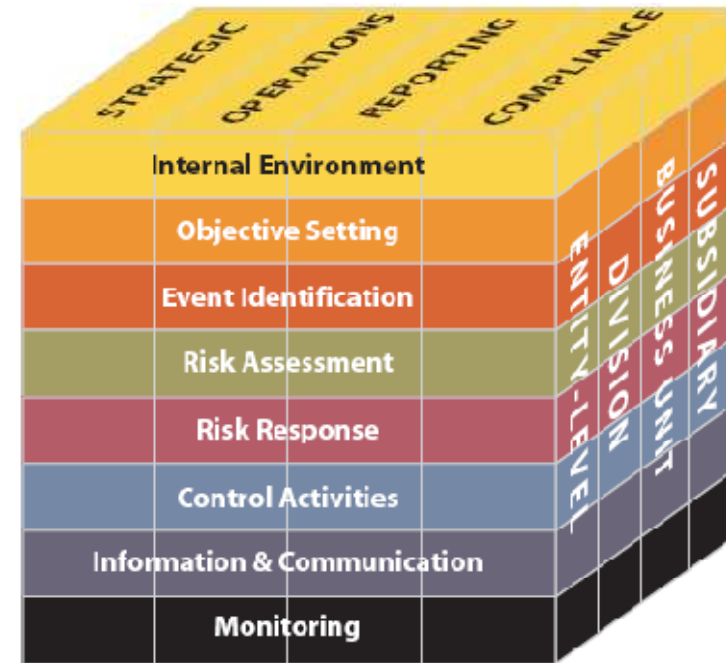


# RISK MANAGEMENT

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 8 องค์ประกอบ ซึ่งจะต้องดำเนินการในทุกหน่วยงาน ภายในองค์กร และในการบริหารจัดการองค์ประกอบ เหล่านี้จะต้องมีกลยุทธ์ที่เหมาะสม มีการดำเนินการ อย่างต่อเนื่อง มีการติดตามตรวจสอบอย่างใกล้ชิดและ ครอบคลุม ทั้งนี้ 8 องค์ประกอบคือ

1. Internal Environment
2. Objective Setting
3. Event Identification
4. Risk Assessment
5. Risk Response
6. Control Activities
7. Information & Communication
8. Monitoring

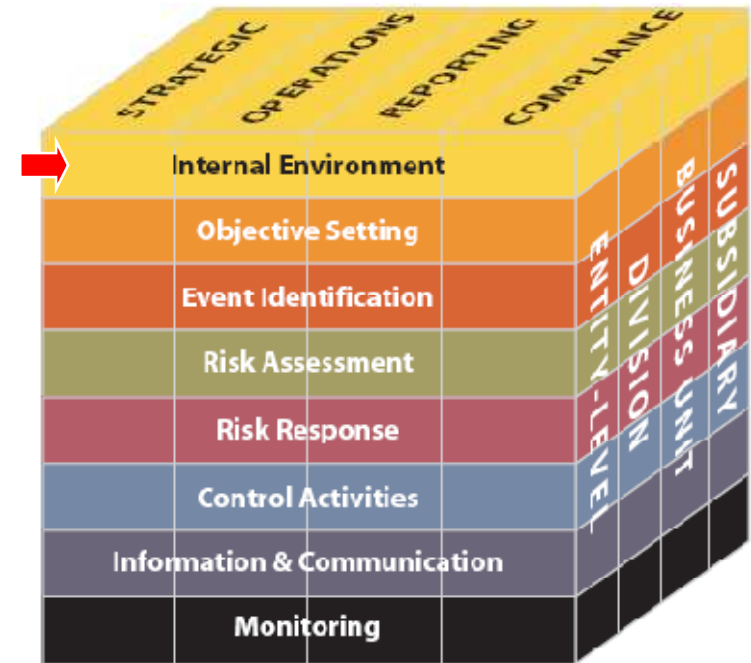


# RISK MANAGEMENT

## องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

- ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยตระหนักถึงผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
- สร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk culture)
- พิจารณาปัจจัยที่กระทบต่อวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง
- กำหนดปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร
- มุ่งเน้นความซื่อสัตย์และจริยธรรม
- ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงาน
- โครงสร้างองค์กร และการมอบหมายความรับผิดชอบ

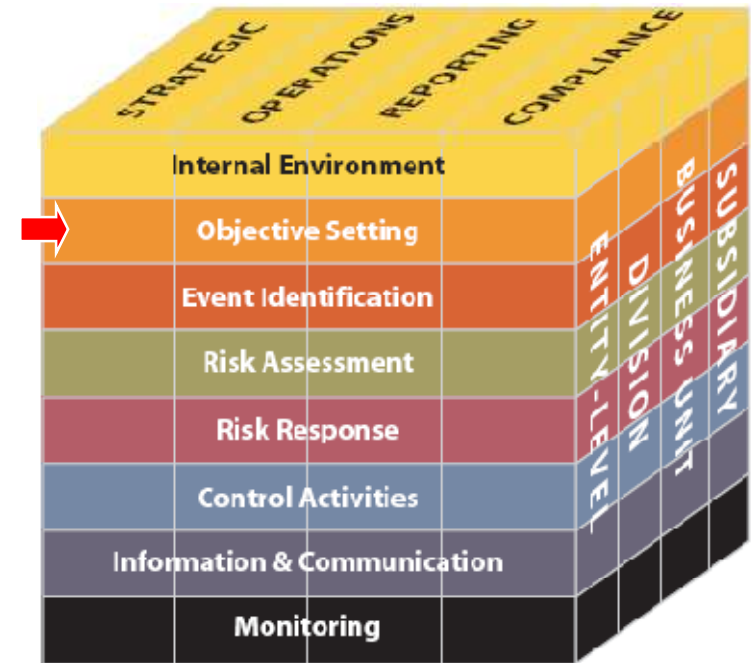


# RISK MANAGEMENT

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

- กำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร
  - ด้านกลยุทธ์ (Strategy) : เป้าหมาย และแผนงานขององค์กร
  - ด้านการปฏิบัติงาน (Operation) : ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า
  - ด้านการรายงาน (Report) : รายงานทางการเงินและการปฏิบัติงานมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ และเป็นปัจจุบัน
  - ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ (Compliance)



S.M.A.R.T.

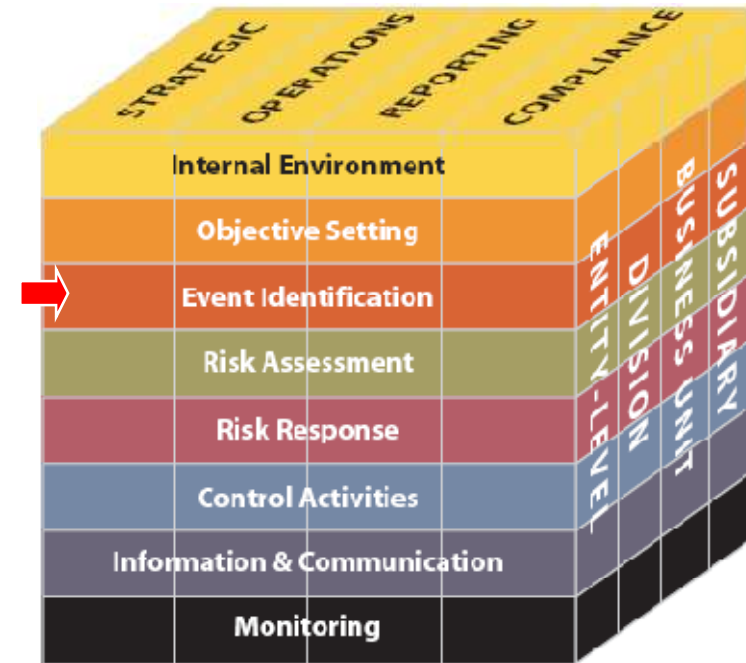
- Specific (ชัดเจน)
- Measurable (วัดผลได้)
- Attainable (ปฏิบัติได้)
- Realistic & Relevant (สอดคล้อง)
- Timely (เวลาที่เหมาะสม)

# RISK MANAGEMENT

## การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)

- การบ่งชี้ถึงความเสี่ยง (risks) และ โอกาส (opportunities)
  - ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
  - โอกาส หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจจะมีผลกระทบ ในเชิงบวกต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
- ระบุความเสี่ยงที่อาจกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรทั้งที่เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

## องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง



COSO ได้กำหนดประเภทความเสี่ยงไว้ 4 ประเภทได้แก่

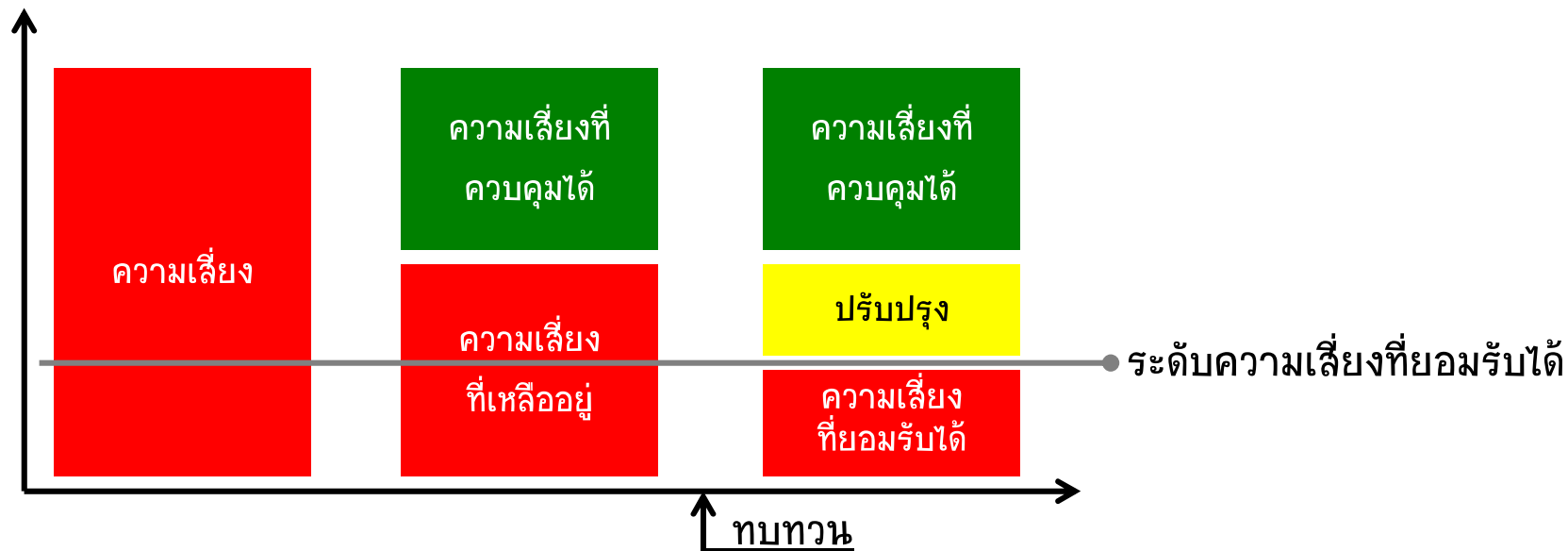
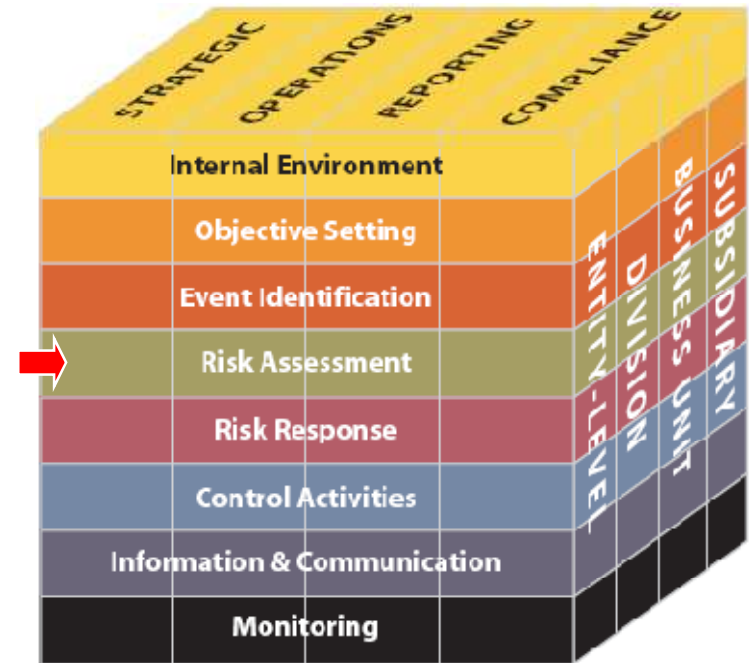
- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน
- ความเสี่ยงด้านการเงิน
- ความเสี่ยงด้านกฎหมาย

# RISK MANAGEMENT

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- ประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
- สามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ
- เป็นการประเมินทั้งความเสี่ยงทั่วไป (inherent risk) และ ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (residual risk)



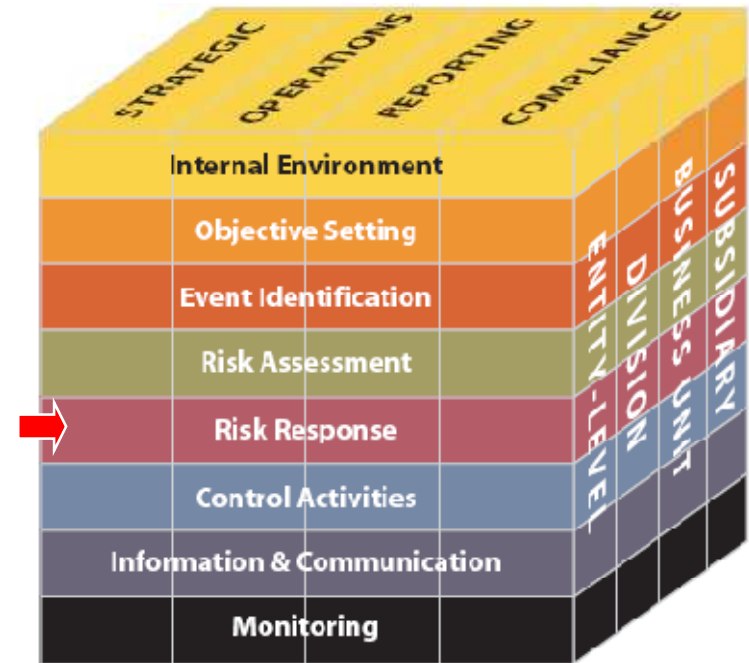


# RISK MANAGEMENT

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

การตอบสนองของความเสี่ยง (Risk Response)

- ระบุแนวทางที่เหมาะสมในการตอบสนองต่อความเสี่ยง
- พิจารณาทางเลือกโดยคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้และต้นทุน VS ประโยชน์ที่ได้รับ
- การเลือกการตอบสนองต่อความเสี่ยงขึ้นอยู่กับผลการประเมินความเสี่ยงและประโยชน์โดยรวมขององค์กร



กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง

- Accept -> Take
- Reduce -> Treat
- Share -> Transfer
- Avoid -> Terminate

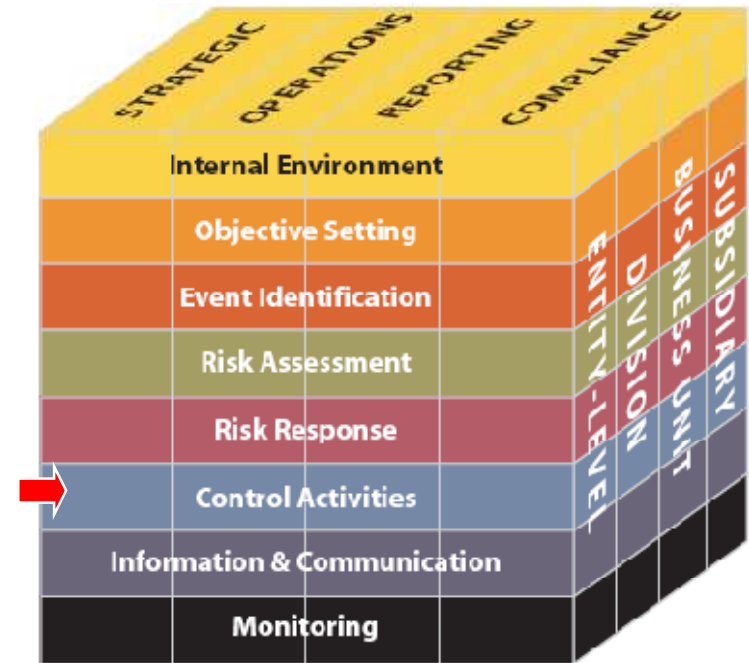
# RISK MANAGEMENT

## RISK MANAGEMENT

### กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

- นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานที่ทำให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม
- กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกส่วนขององค์กร และกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน

### องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

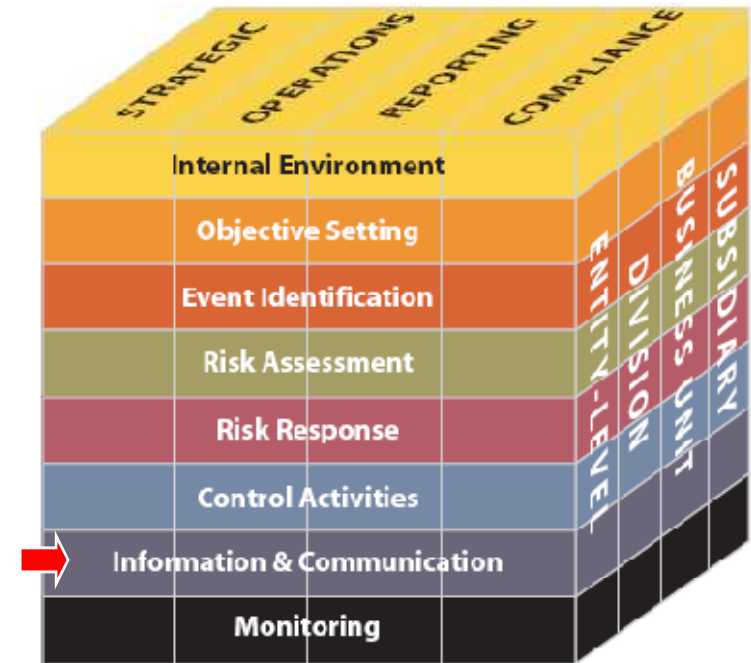


# RISK MANAGEMENT

สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Comm.)

- ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร
- ระบบสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงาน
- ซึ่งต้องมีความครบถ้วนถูกต้อง น่าเชื่อถือ ทันเวลา และเป็นปัจจุบัน
- ต้องมีการสื่อสารภายในและภายนอกหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

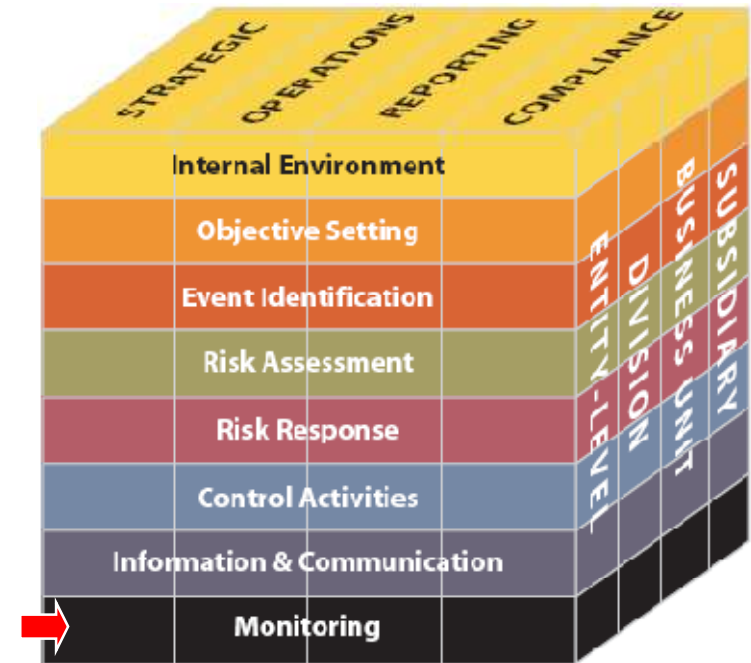


# RISK MANAGEMENT

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

การติดตามประเมินผล (Monitoring)

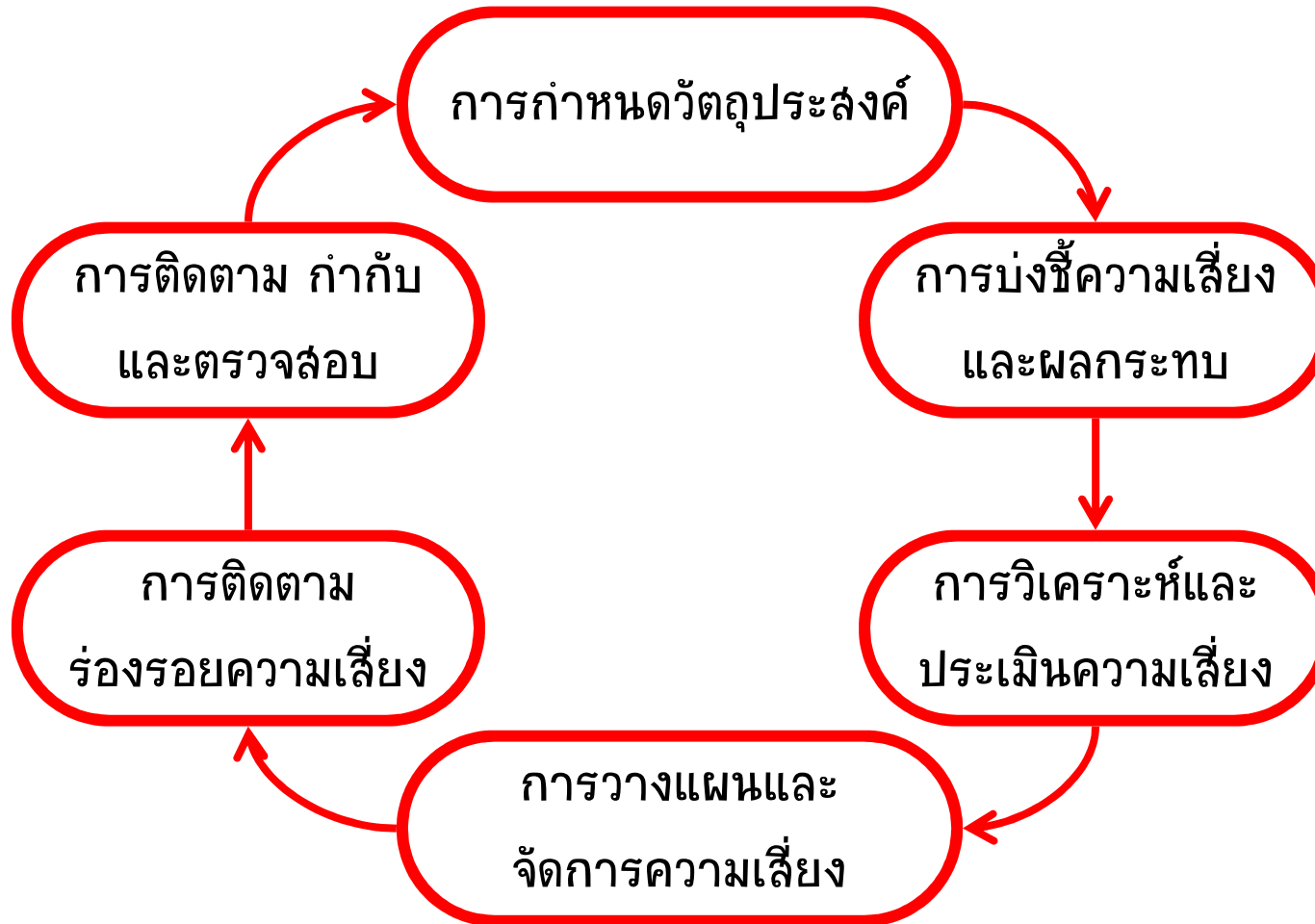
- การติดตามประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing monitoring activities)
- การประเมินเป็นรายครั้ง (Separate evaluations)
- การประเมินตนเอง (Control Self-assessment)
- การประเมินอย่างเป็นอิสระ (Independent Assessment)



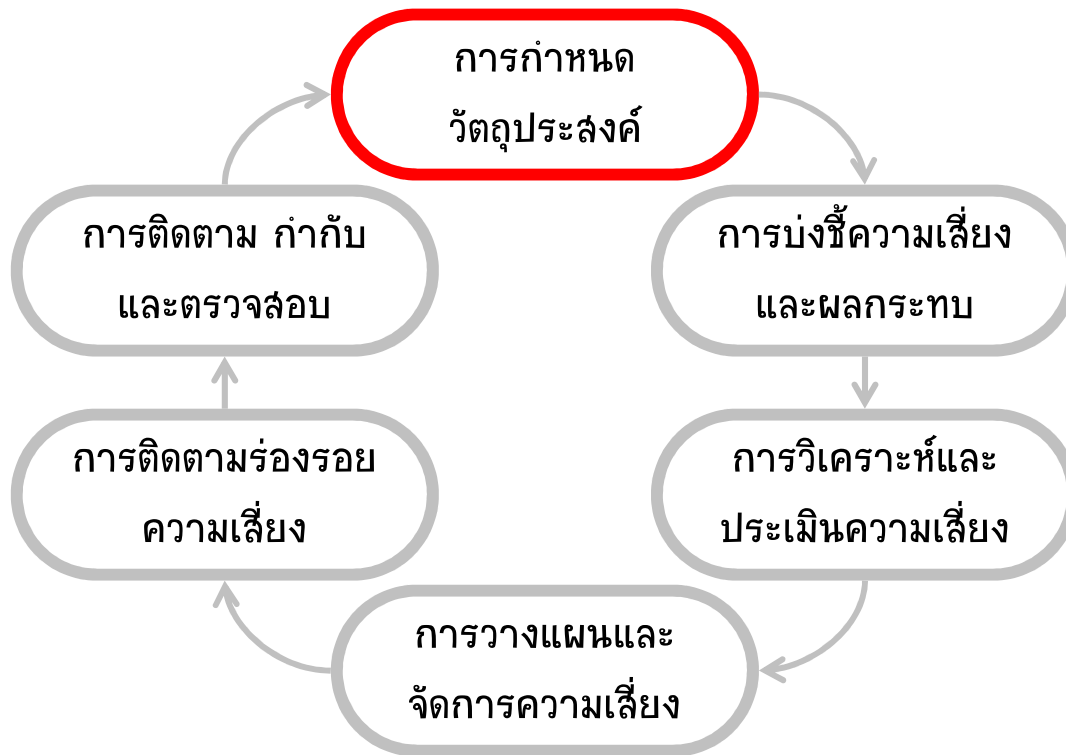
### ทำไมต้องนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในภาครัฐการ

การบริหารจัดการสมัยใหม่นี้ จะมีการนำ “การบริหารความเสี่ยง” มาใช้ควบคู่กับ (1) การบริหารองค์กร และ (2) การบริหารโครงการ เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุตามเป้าประสงค์ตรงตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะทำให้องค์กรสามารถเดินไปสู่จุดมุ่งหมายที่ระบุไว้ในวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างราบรื่น





## กระบวนการบริหารความเสี่ยง



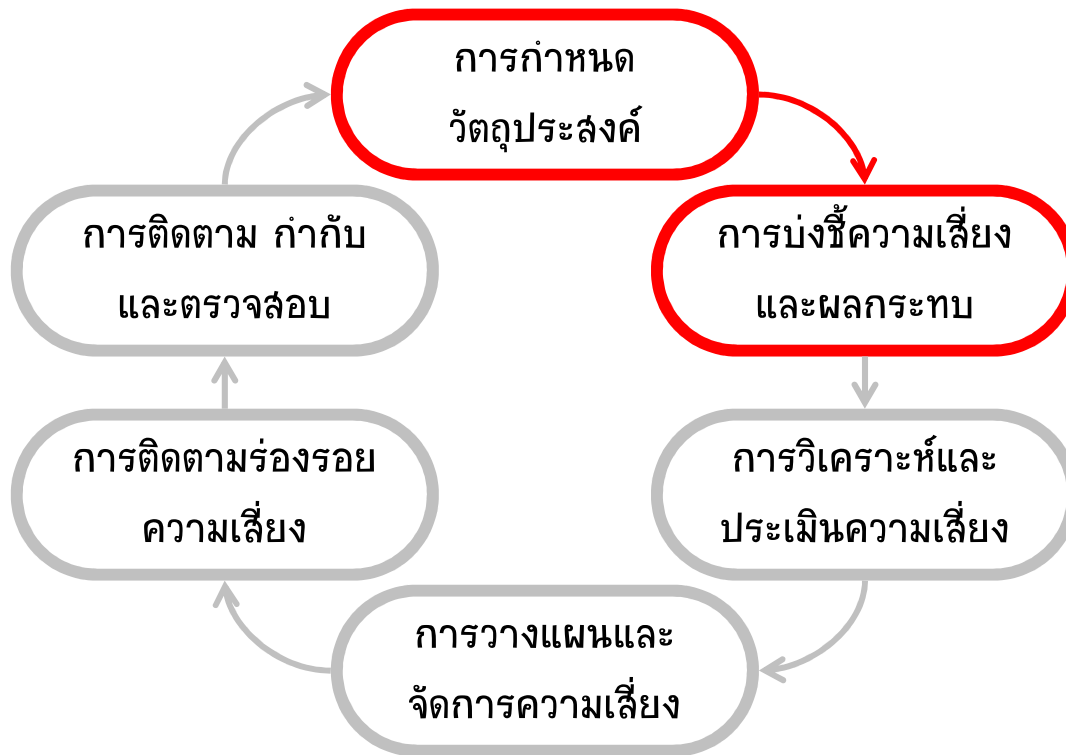
## การกำหนดวัตถุประสงค์/

## เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

เป็นขั้นตอนแรกของการบริหารความเสี่ยง วัตถุประสงค์/เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรหรือกระบวนการการทำงาน ต้องกำหนดให้ชัดเจน และสื่อสารเพื่อให้เข้าใจตรงกัน



### กระบวนการบริหารความเสี่ยง



### การบ่งชี้ความเสี่ยงและผลกระทบ

เป็นการระบุความเสี่ยงและผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

1. วิเคราะห์ลักษณะของความเสี่ยง
2. จำแนกกลุ่มของความเสี่ยง
3. ลำดับความสำคัญของความเสี่ยง





ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง		ผลกระทบ	
	ภายใน	ภายนอก	ทางตรง	ทางอ้อม
ลักษณะของ ความเสี่ยงที่จะ เกิดขึ้นกับองค์กร หรือโครงการ เช่น ความ สูญเสียทาง บุคลากร ความ เสียหายทางการ เงิน หรือความ ล่าช้าของงาน	ปัจจัยภายในที่ จะทำให้เกิด ความเสี่ยงขึ้น เช่น ความ ขัดแย้งของ เจ้าหน้าที่	ปัจจัยภายนอกที่ จะทำให้เกิด ความเสี่ยงขึ้น เช่น ความผัน พวนทาง การเมือง	ผลกระทบที่ เกิดขึ้นทันที และเกิดผล กระทบต่อ องค์กร หรือ โครงการ/ กิจกรรม โดยตรง	ผลกระทบที่ อาจเกิดขึ้น ภายหลังและ กระทบต่อผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย ขององค์กร หรือ โครงการ

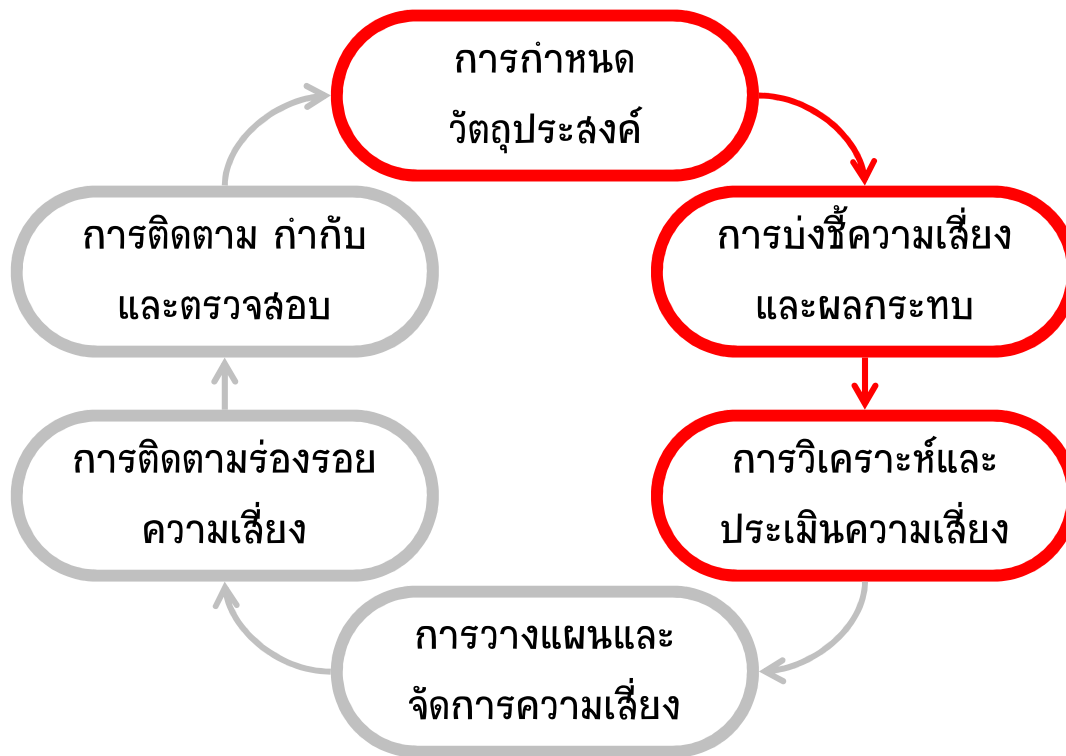
### ตารางระบุความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์ :

**การเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรม วิสาหกิจขนาดย่อม และวิสาหกิจชุมชน สู่ระดับโลก**

กิจกรรม/กระบวนการ/โครงการ : กิจกรรมการให้คำแนะนำต่อผู้รับบริการ					
ลำดับที่	ประเภทความเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	หมายเหตุ (ทางด้าน)
1	ภายใน : การดำเนินงาน (ศักยภาพของบุคลากร)	เจ้าหน้าที่มีประสบการณ์ไม่เพียงพอ	การจัดทำ TOR ให้กับที่ปรึกษาไม่ถูกต้อง	ที่ปรึกษาไม่สามารถแก้ปัญหาให้ผู้รับบริการได้	ไม่สามารถช่วยผู้รับบริการ (เพิ่มศักยภาพ)
			ลูกค้าให้ข้อมูลจำกัด ไม่ชัดเจน ครบถ้วน	วิเคราะห์ปัญหาไม่ถูกต้อง ไม่ตรงตามปัญหา	

### กระบวนการบริหารความเสี่ยง



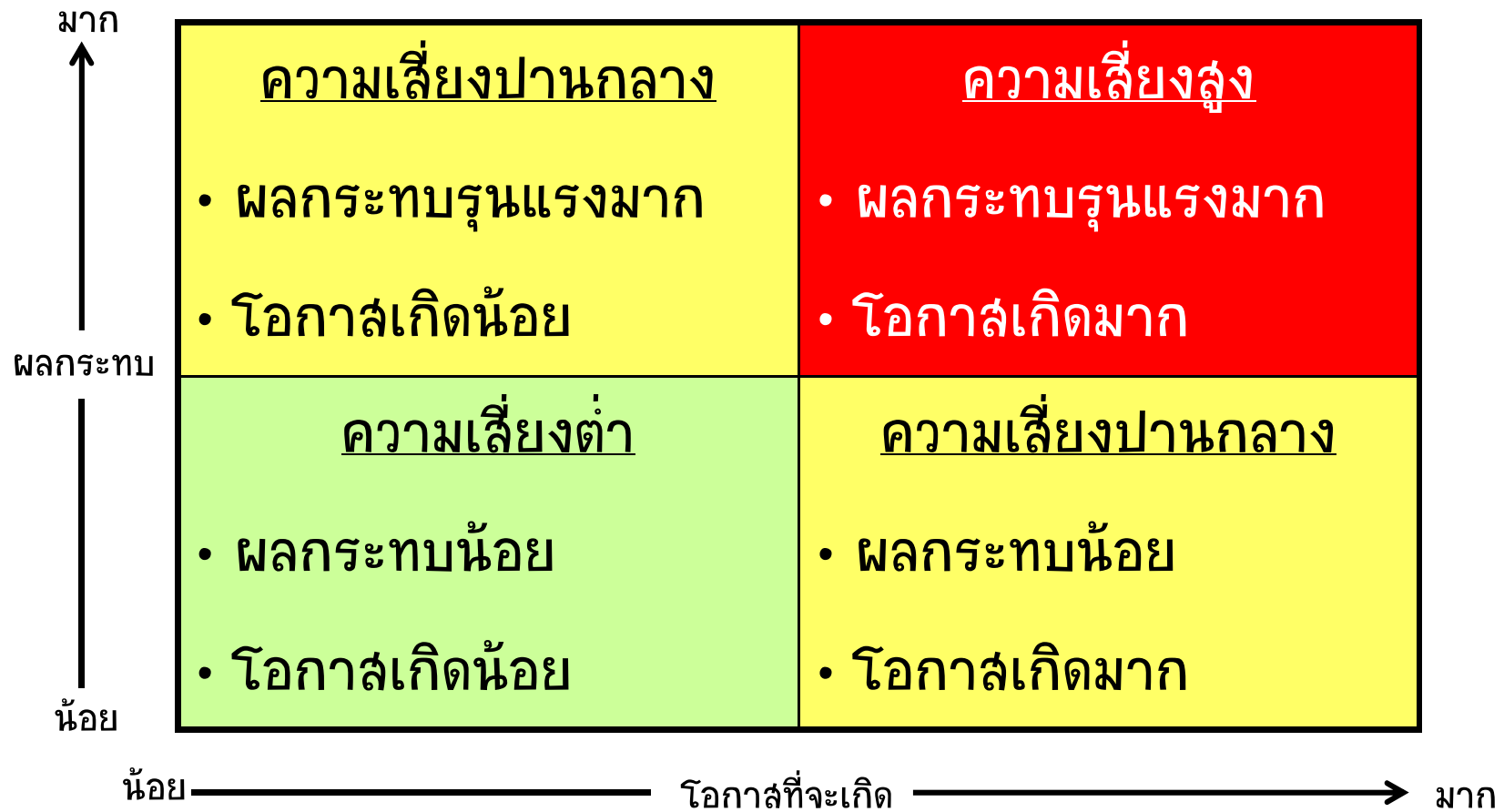
### การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

เป็นการวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาให้ครอบคลุมถึง

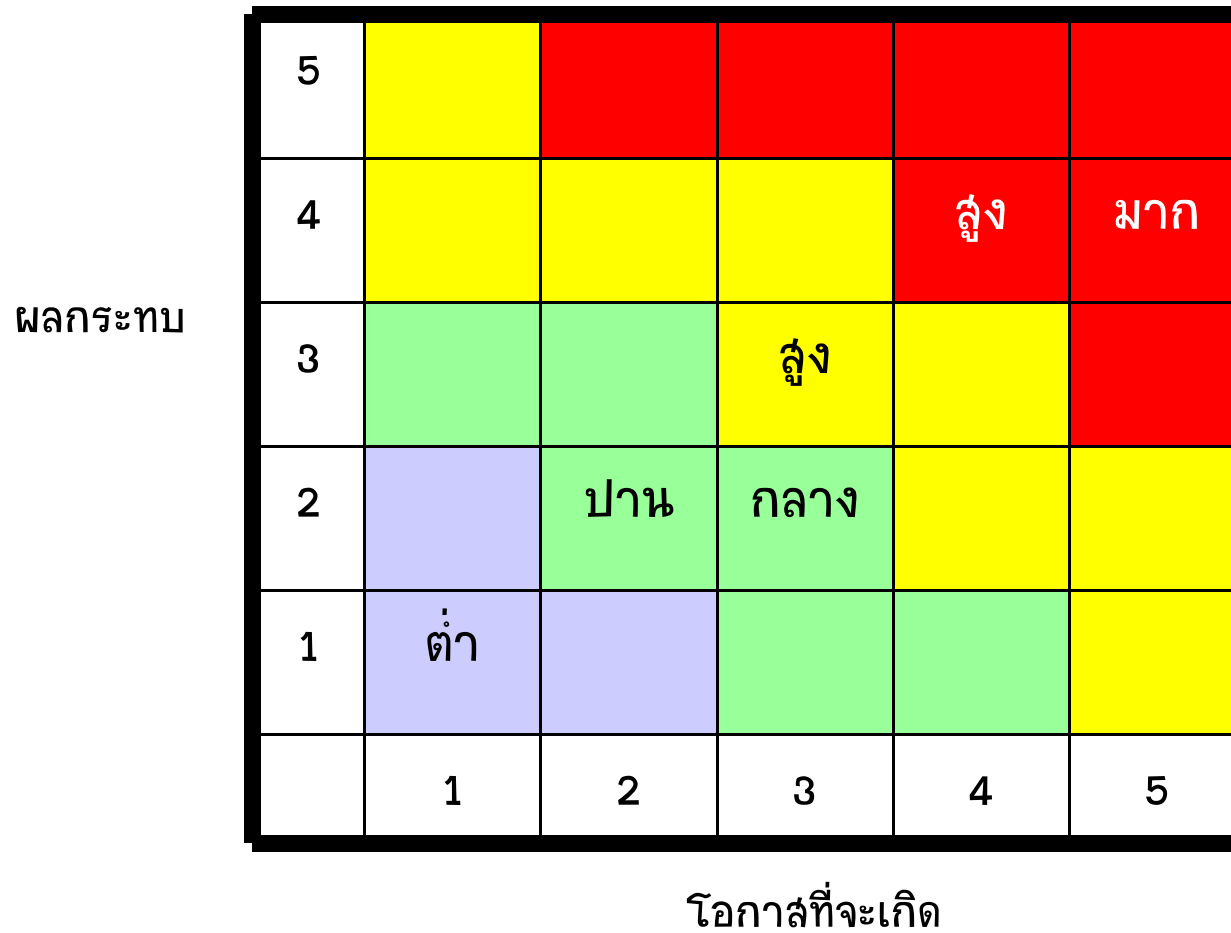
- โอกาสที่อาจเกิดขึ้นของความเสี่ยง ว่ามีมากน้อยเพียงไร
- ผลกระทบ หากมีความเสี่ยงเกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบรุนแรงมากน้อยเพียงไร



## แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)

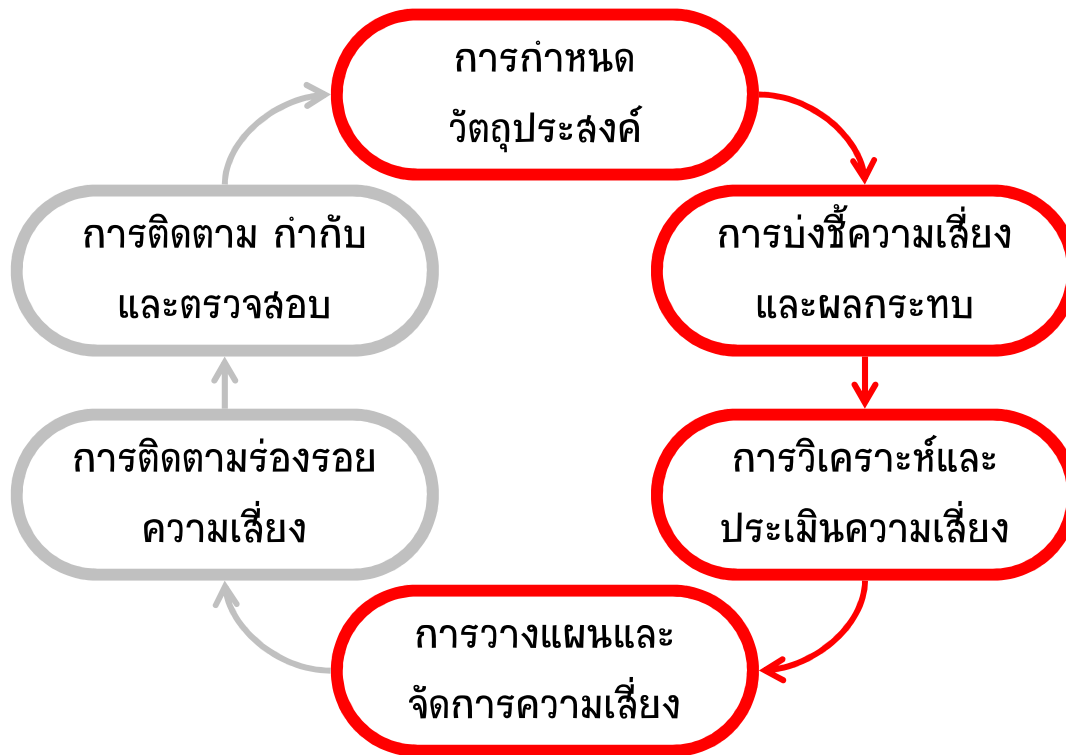


## แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)



ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	แผน/กลยุทธ์
<p>ลักษณะของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรหรือโครงการ</p> <p>เช่น ความสูญเสียทางบุคลากร ความเสียหายทางการเงิน หรือความล่าช้าของงาน</p>	<p>สูง</p> <p>↑</p> <p>ปานกลาง</p> <p>↓</p> <p>ต่ำ</p>	<p>รุนแรง</p> <p>↑</p> <p>ปานกลาง</p> <p>↓</p> <p>น้อย</p>	<p>แผนการหรือวิธีการที่จะใช้ในการลดความเสี่ยงลง</p>

### กระบวนการบริหารความเสี่ยง



### การวางแผนจัดการความเสี่ยง

เป็นการวางแผนโดยกำหนดกลยุทธ์เพื่อควบคุมผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายหรือใกล้เคียงกับเป้าหมาย



กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง





## กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง

การยอมรับความเสี่ยง  
(Risk Acceptance)  
ยอมรับความเสี่ยงนั้น  
ถึงแม้ว่าจะเกิดขึ้น และ  
ไม่ทำอะไรก่อนที่ความ  
เสี่ยงจะเกิด

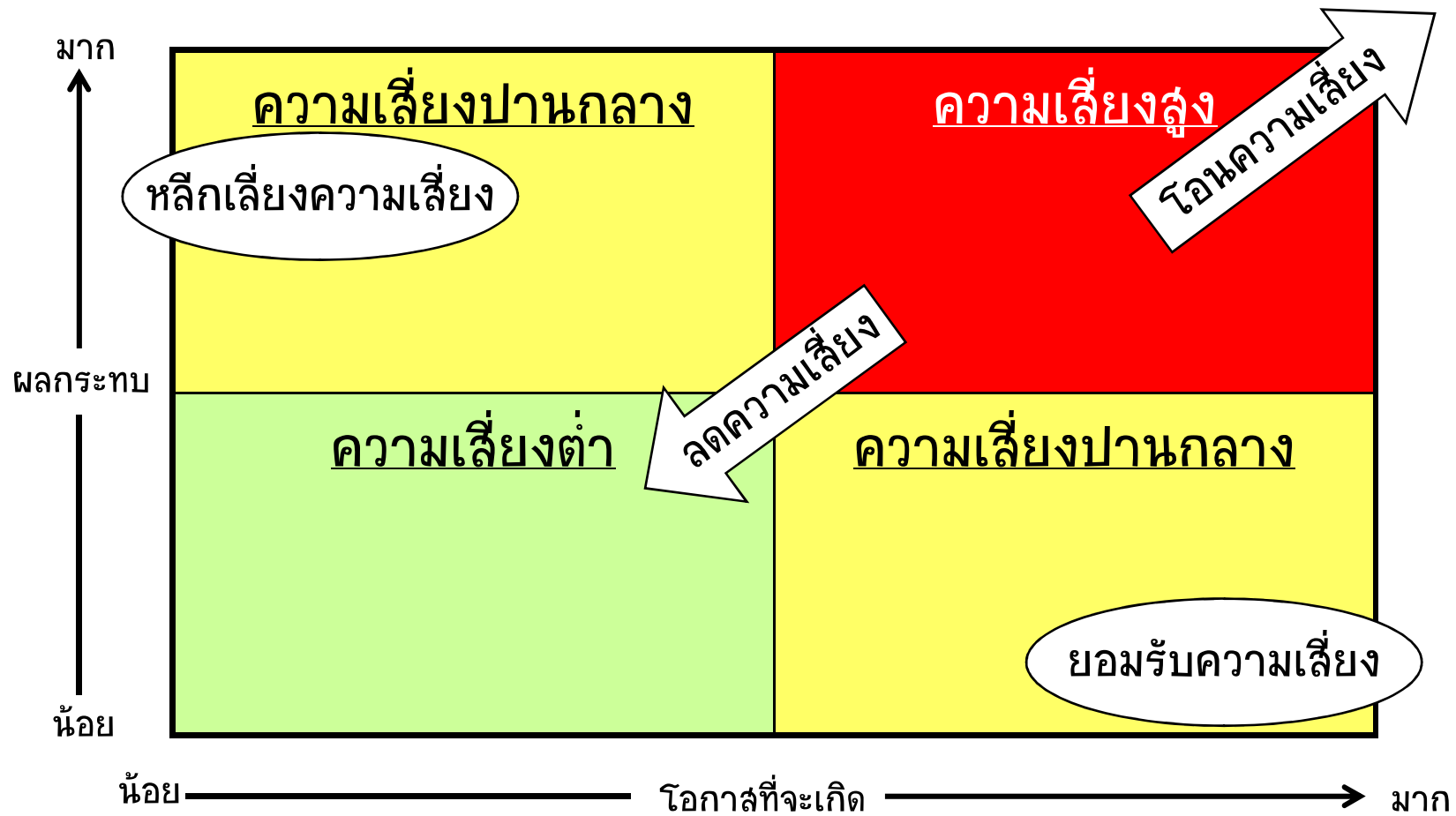
การบรรเทาความเสี่ยง  
(Risk Mitigation)  
การหาแนวทางในการ  
ลดระดับความรุนแรง  
ของความเสี่ยง เมื่อ  
ความเสี่ยงเกิดขึ้น

การลดความเสี่ยง  
(Risk Reduction)  
การลดโอกาสที่จะเกิดความ  
เสี่ยงโดยการกระทำ  
บางอย่างเพื่อป้องกันการ  
เกิดขึ้นของความเสี่ยง

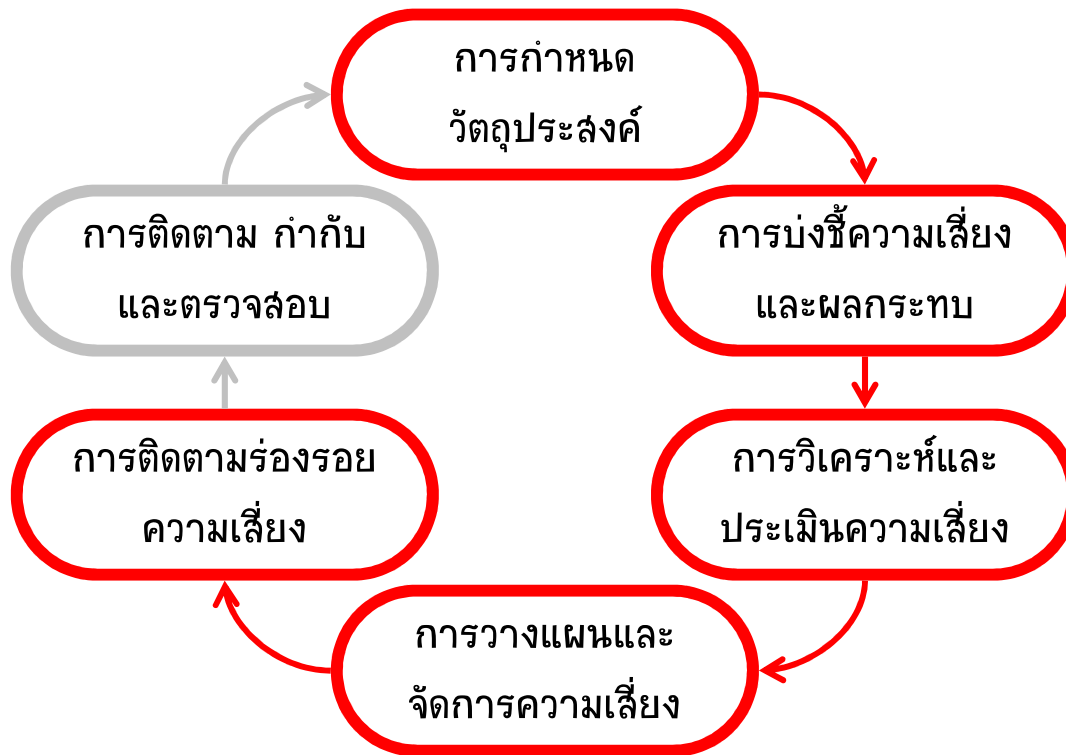
การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง  
(Risk Avoidance)  
การหลีกเลี่ยงที่จะเผชิญกับความ  
เสี่ยง - การหลีกเลี่ยงที่จะ  
ดำเนินการ

การโอนความเสี่ยง  
(Risk Transfer)  
การโอนความรับผิดชอบในการรับผิดชอบใน  
ความเสี่ยง — การจ้างผู้อื่นมาดำเนินการ  
แทน, การซื้อประกันภัย

กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง



### กระบวนการบริหารความเสี่ยง

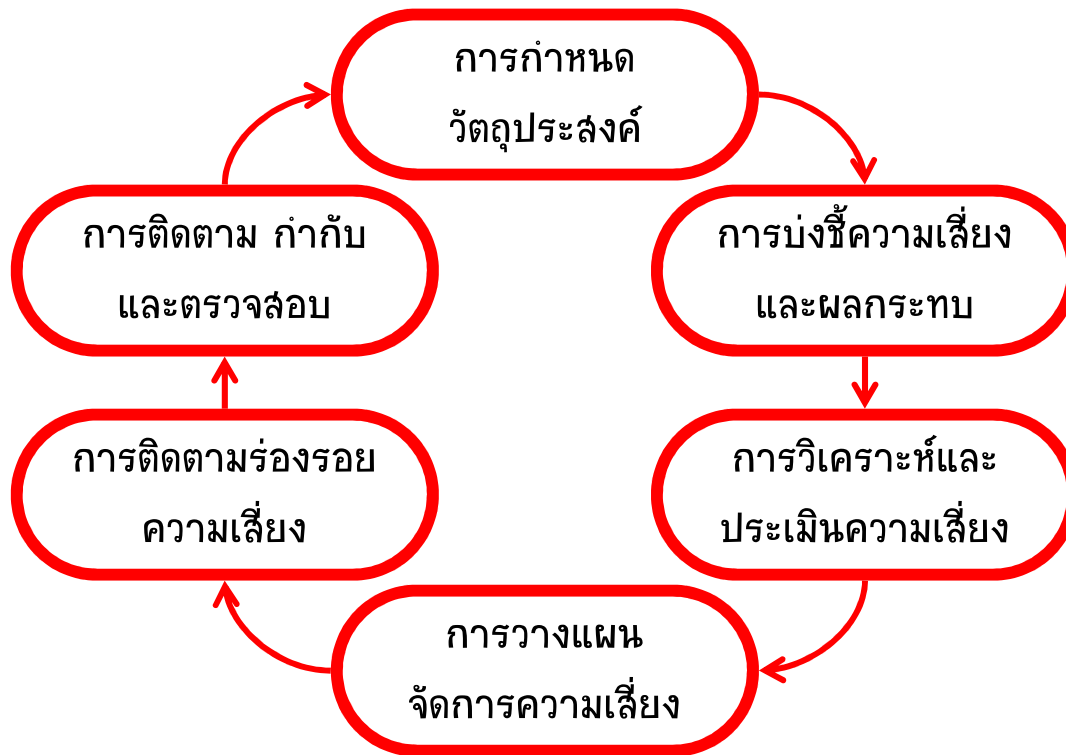


### การติดตามร่องรอยความเสี่ยง

เป็นการติดตามผลการดำเนินการจัดการความเสี่ยงว่าผลของการดำเนินการเป็นอย่างไร สามารถลดความไม่แน่นอน หรือผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์ลงได้ตามที่ต้องการหรือไม่ และสามารถนำไปสู่เป้าประสงค์ได้อย่างที่ปรารถนาหรือไม่



### กระบวนการบริหารความเสี่ยง

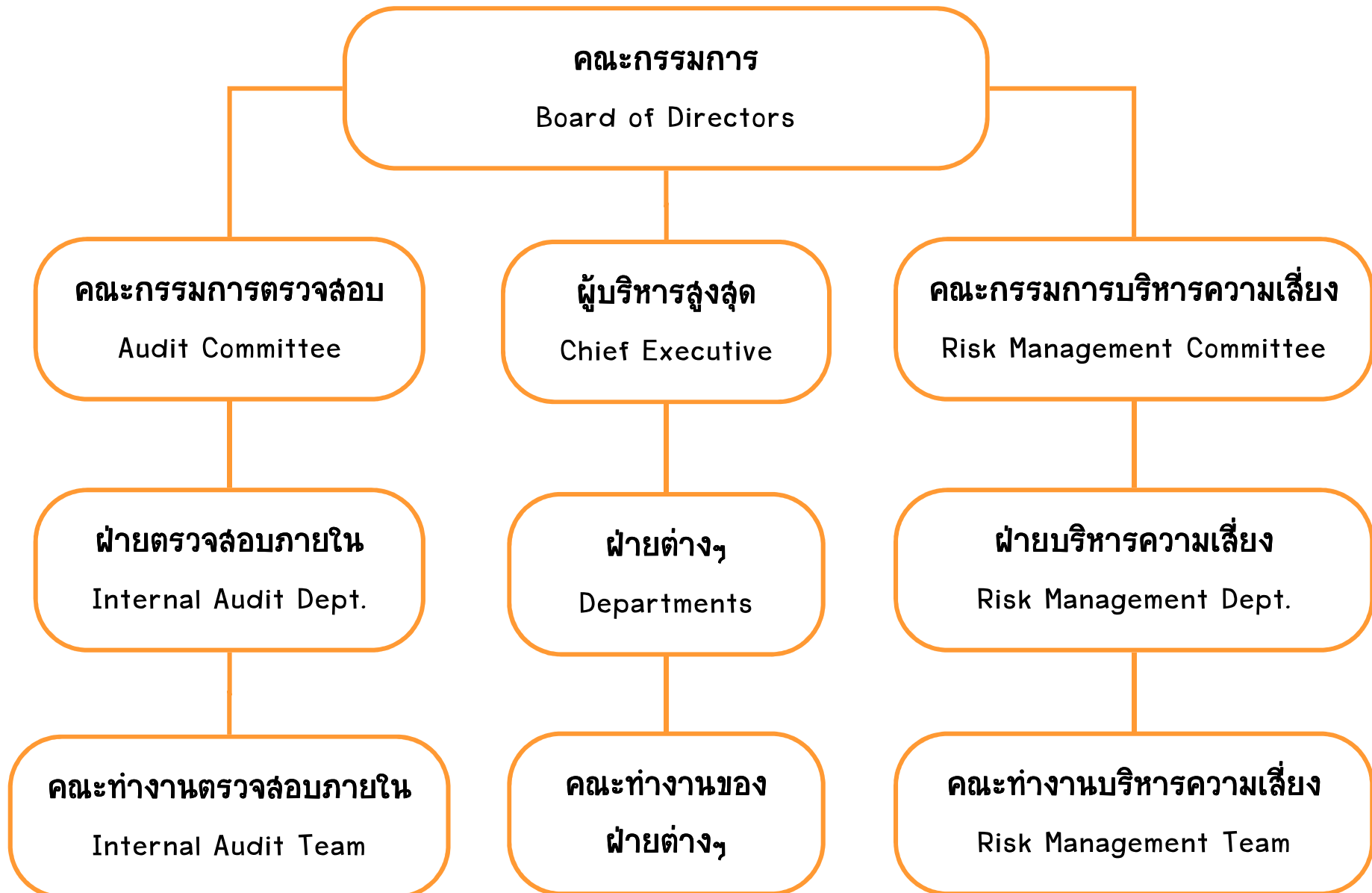


### การติดตาม กำกับ และตรวจสอบ

การติดตาม กำกับ และตรวจสอบ ผลของการดำเนินการว่าได้มีการ ปฏิบัติจริงตามแผนหรือระยะเวลา ที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อให้ทราบ ปัญหาและอุปสรรค จะได้แก้ไขให้ ลุล่วงไปได้







### ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

1. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
2. การใช้คำนิยามความเสี่ยงเพื่อให้เป็นที่เข้าใจแบบเดียวกันและใช้ร่วมกันในองค์กร
3. การปฏิบัติตามกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
4. กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
5. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
6. การวัดผลการบริหารความเสี่ยง
7. การฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากร
8. การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

### ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

1. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
2. การใช้คำนิยามความเสี่ยงเพื่อให้เป็นที่เข้าใจแบบเดียวกันและใช้ร่วมกันในองค์กร
3. การปฏิบัติตามกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
4. กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
5. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
6. การวัดผลการบริหารความเสี่ยง
7. การฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากร
8. การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง