

อาจารย์ จิรพร สุเมธีประสิทธิ์

ที่ปรึกษาอิสระ เกรด A ขึ้นทะเบียนกับ **ศูนย์ที่ปรึกษาไทย กระทรวงการคลัง สาขา พัฒนาองค์กร**

อาจารย์พิเศษ คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์/บริหารธุรกิจหลักสูตร CEO MBA ม.หอการค้าไทย/คณะบริหารธุรกิจ หลักสูตรปริญญาโท ม.รามคำแหง /หลักสูตรปริญญาโท ม.รังสิต/

กรรมการที่ปรึกษา สำนักสิทธิพัฒนา **สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)**

กรรมการวิชาการ **สนง.มาตรฐานอุตสาหกรรม** ให้ความเห็น-กำหนดมาตรฐาน ISO-Risk management

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ในคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง **สำนักงานพัฒนาเทคโนโลยีอวกาศและภูมิสารสนเทศ (องค์การมหาชน)**

GISTDA ภายใต้กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

อนุกรรมการ พิจารณาผลการศึกษารูปแบบการทุจริต **สำนักงาน ปปท.**

ที่ปรึกษาวางระบบควบคุมภายใน ระบบบริหารความเสี่ยง และระบบตรวจสอบภายใน **สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์**

ที่ปรึกษาการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง **การทำเรือแห่งประเทศไทย**

ที่ปรึกษาการพัฒนา WI เพื่อรองรับ ISO 22301 การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

ที่ปรึกษา **คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล**

ที่ปรึกษาพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง **SUMMIT SHOWA MANUFACTURING**

ที่ปรึกษาพัฒนาตัวชี้วัดและการตีค่า SROI บริษัท IRPC จำกัด (มหาชน)

คอลัมน์นิสต์ GREEN INNOVATION **นสพ.ผู้จัดการรายวัน**

ที่ปรึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ การจัดทำคู่มือแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต FRAs : FRAUD RISK-ASSESSMENTS สำหรับ

ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต **หน่วยงานภาครัฐ ปปท.**

การควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง เพื่อเพิ่มมูลค่าองค์กร

อาจารย์ จิรพร สุเมธีประสิทธิ์

ตำแหน่ง การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ในองค์กร



ระบบบริหารจัดการองค์การ

ระบบการกำกับดูแลองค์การที่ดี

การให้หลักประกันของเจ้าของภาระงานทุกตำแหน่ง ทุกบทบาท

ระบบควบคุม
ภายใน

SLEEP
MODE

สถานการณ์ปกติ
ภาระงานประจำวัน

ระบบบริหาร
ความเสี่ยง

ALERT
MODE

สถานการณ์เปลี่ยน
ไม่แน่นอน ไม่ชัดเจน

ระบบ
บริหารวิกฤติ

CRISIS
MODE

สถานการณ์ภัยพิบัติจาก
สภาพแวดล้อม ภายใน

กลไกการ
ตรวจสอบ

POST AUDIT
MODE

มีอยู่จริงและ
ใช้ได้ผลจริง

PRE-DECISION

POST-
DECISION

เงื่อนไขที่ต้องทำวิเคราะห์ความเสี่ยง

| เงื่อนไข | สถานการณ์ |
|--|---|
| การประเมินตนเองประจำปี (ภาระงานประจำ) | พร้อมกับทำการประเมินตนเองด้านการควบคุมประจำปีส่ง ตลาด เพิ่มเงื่อนไขภาคบังคับของการวิเคราะห์คอร์รัปชัน/ทุจริต อีก 1 เงื่อนไข นำตัวชี้วัดและเกณฑ์คุณภาพมาแยกเป็น ปัจจัยภายใน+ภายนอก |
| สภาพแวดล้อมภายนอก | เปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย ยุทธศาสตร์รัฐ ตลาดและสภาพการแข่งขัน |
| แผนปฏิบัติงานประจำปี | วิเคราะห์รายการโครงการ งานมอบหมายปกติ ไม่ใช่มองภายนอก |
| สภาพแวดล้อมภายในที่ เปลี่ยนแปลง (ระหว่างปี) | การปรับโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงบุคลากรหลัก ภายใน ภายนอก (1) ภายในเอง (2) ผู้รับงานคู่สัญญา (3) ผู้ให้บริการภายนอก Outsource |

วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง

ก่อนตัดสินใจ คิดถึงความเสี่ยง วางแผนเพื่อด้วยตนเอง

PRE-DECISION ON RISK-BASED THINKING



RISK CONTROL

ព្រះធម៌ 29 + 1

ทฤษฎีโลก 3 ใบ



โลกในภาวะปกติ

ภาระงานประจำวัน

งานที่คุ้นเคย ทำเอง กำกับได้

ใช้การควบคุมภายในกำกับ

SLEEP
MODE



โลกในภาวะผิดปกติ

เปลี่ยนแปลง ไม่แน่นอน วิกฤติ

เปลี่ยนเป็นโอกาส

ด้วยการบริหารความเสี่ยง

ALERT
MODE



โลกในภาวะภัยพิบัติ

องค์การประสานภัยพร้อมกัน

การกอบกู้องค์การ

สู่บริหารความต่อเนื่อง

CRISIS
MODE

BS11200/ISO 22301

ระบบควบคุม--บริหารความเสี่ยง--ตรวจสอบภายใน

- ✓ ระบบบริหารการตัดสินใจ
- ✓ กรอบ หลักการ เงื่อนไข แบบแผน
ตัดสินใจ
- ✓ กำกับการปฏิบัติตามกรอบการ
ตัดสินใจ

ควบคุมภายใน

บริหารความเสี่ยง

PRE-DECISION พิจารณาก่อนตัดสินใจ

การ
ตัดสินใจ

การปฏิบัติจริงเทียบ
กรอบการตัดสินใจ
สอบทานว่า

- 1) มีการนำมาใช้จริง
- 2) ใช้แล้วได้ผลหรือไม่

ตรวจสอบ

รูปแบบของตัวขับเคลื่อนความเสี่ยง

สาเหตุ/ปัจจัยความเสี่ยง
ตัวขับเคลื่อนความเสี่ยง



ตัวตน สิ่งที่อยู่ในตัวคน
โครงสร้างองค์กรที่กำหนดไว้
กระบวนการ วิธีปฏิบัติงาน
เทคโนโลยี
ระเบียบ กฎเกณฑ์ เงื่อนไข
ระบบงานที่ใช้
ภัยพิบัติภายนอก

เหตุการณ์ความเสี่ยง



ทำไมจึงเกิด
เหตุการณ์เสี่ยง

กระทบการดำเนินงาน



โอกาสเกิด น้อย ปานกลาง มาก
ความรุนแรง ต่ำ ปานกลาง สูง

เป้าหมาย

รูปแบบความเสี่ยง

รู้อยู่แล้ว บ่งบอกได้

**KNOWN
FACTORS**

ระบบบริหารปกติ

แก้ปัญหา
เกี่ยวข้องกับตนเอง
เกี่ยวข้องกับคนอื่น

+
ควบคุมภายใน

ไม่รู้ชัด ต้องพยากรณ์

**UNKNOWN
FACTORS**

แนวทาง ระบบบริหารความเสี่ยง
ในช่วงพิจารณาก่อนตัดสินใจ

มีทางรู้ ตั้งรับให้พร้อม

**UNCERTAINTY
FACTORS**

CRISIS MANAGEMENT SYSTEM

แผนสำรองฉุกเฉิน การหยุดบริการ

ระบบบริหารจัดการสำหรับนักบริหาร

SLEEP MODE

การควบคุม
ภายใน

มีกฎ กติกา หลักเกณฑ์
เงื่อนไข ข้อบังคับ ระบุไว้แล้ว



ควบคุมตนเองให้เพียงพอ
กำกับตนเองให้รอบคอบ

หน้าที่ บทบาทใหม่

ALERT MODE

บริหาร
ความเสี่ยง

เฝ้าระวัง ติดตามล่วงหน้า
เกิดจริง จัดการทันที่



เปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส

ตัวชี้วัดใหม่

CRISIS MODE

บริหาร
วิกฤติ

รู้เกิดเมื่อใด
เตรียมพร้อม ซ้อมรับมือ



แผนสำรองเพื่อฉุกเฉิน

สคริปต์ใหม่

ความเสี่ยงที่หลงเหลือ ใช้การบริหารความเสี่ยงจัดการ

ไม่เกินกว่าหน้าที่ตามความรับผิดชอบ
=ควบคุมภายใน

เหนือ/เกินหน้าที่ตามความรับผิดชอบ
=บริหารความเสี่ยงหลงเหลือ

เกินกว่าหน้าที่ เกินกว่ากระบวนการปกติตามตำแหน่ง
ต้องการ **โมเดล แบบแผน** ใหม่ที่แตกต่าง คือ ขอใช้ ม.44 ขอ
ตั้ง **WAR ROOM**

ความรับผิดชอบตามพันธกิจสมัยใหม่

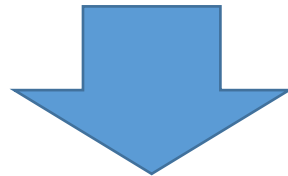
บริหารจัดการภาระงานในสถานการณ์ปกติ

+

บริหารจัดการภาระงานในสถานการณ์ผิดปกติ

ที่อยู่ในวิสัยที่จัดการได้

(ยกเว้นสถานการณ์ผิดปกติที่สุดวิสัย)



บุคลากรต้อง

แก้ไข ป้องกัน หลีกเลี่ยงความผิดพลาด + พยากรณ์ล่วงหน้า (คิดเผื่อ)

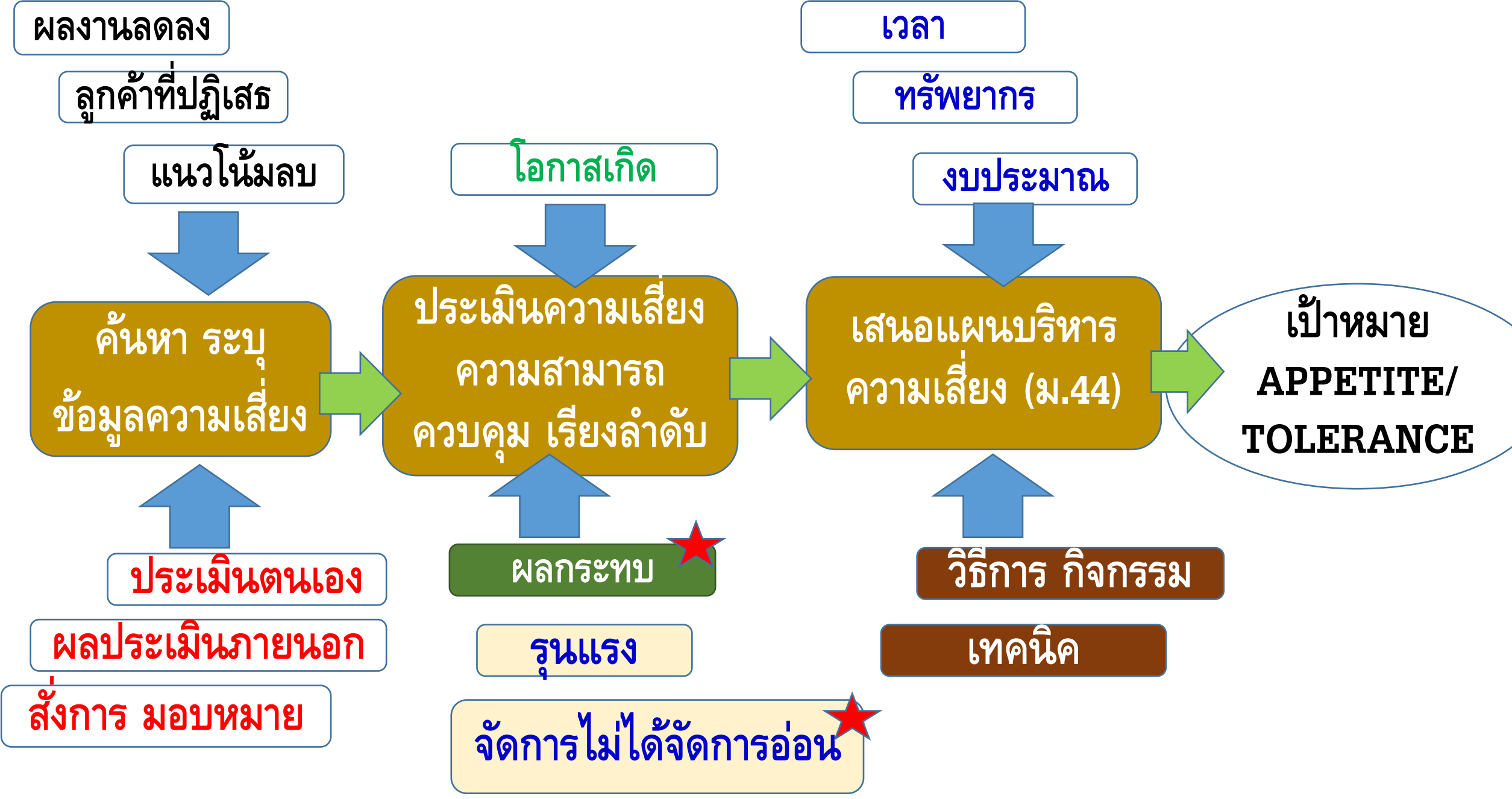
ทำงานตาม FUNCTION

ทำงานตามกลยุทธ์ (AGENDA)

ขั้นตอนที่ 1

ค้นหาความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ





ที่มาของความเสียหายเจ้าของประเมินตนเอง

ภาระงาน

ประจำ

เรียงกระบวนการงาน

วางจุดควบคุม

ทบทวนประจำ

งาน

โครงการ

วิเคราะห์ก่อนเริ่ม

วางจุดควบคุม

แก้ไขระหว่างทาง

งานมอบ

พิเศษ

จัดโครงสร้างองค์กร

ทรัพยากรใหม่

เฉพาะกิจ

รวมความเสียหาย
ที่จ้องใจฝ่าฝืน ทุกจริต

รวมกำกับคู่ค้า
คู่สัญญา ลูกค้า ทุกจริต

รวมการบริหาร
ทรัพยากร

แนวทางค้นหา ระบุความเสี่ยง 3 ทาง

เจ้าของภาระงาน
ประเมินตนเอง

ใช้ฐานความเสี่ยง
ตามลักษณะงาน

ภาระงานประจำ
ภาระงานโครงการ
การทุจริต คอร์รัปชัน

ข้อมูลป้อนกลับ
จากภายนอก

ใช้ประเด็นความไม่พอใจ
ความเห็นให้ปรับปรุง

CUSTOMER CLAIMS

ความเห็นตรวจสอบ
คะแนนประเมินคุณภาพที่ต่ำ

นโยบายของ
ผู้บริหาร

ใช้ประเด็นความที่กังวล ไม่
มั่นใจ -SWOT
หรือในเชิงนโยบาย

พิจารณา ฝ้าระวังระหว่างปี (ตามกรอบ COSO 2013)

เมื่อสภาพแวดล้อมเสี่ยง
= เปลี่ยนไป ไม่แน่นอน
ไม่ชัดเจน

ค้นหา ระบุ วิเคราะห์ ประเมิน
ความเสี่ยงทุกครั้ง

เพิ่มเครื่องมือ/กิจกรรมควบคุม
ความเสี่ยง ตามหน้าที่

เพิ่มกิจกรรมบริหารความเสี่ยง
ที่เกินกว่าหน้าที่

เมื่อโมเดล/โครงการเสี่ยง
= เปลี่ยนไป ไม่แน่นอน
ไม่ชัดเจน ไม่รับรู้ทั้งหมด

ค้นหา ระบุ วิเคราะห์ ประเมิน
ความเสี่ยงก่อนเริ่มโครงการ

เพิ่มเครื่องมือ/กิจกรรมควบคุม
ความเสี่ยงก่อนเริ่มโครงการ

เพิ่มแผนสำรองเพื่อฉุกเฉิน
รองรับล่วงหน้า

เมื่อมีบุคคลเสี่ยง
= เปลี่ยนไป ไม่แน่นอน
ไม่ชัดเจน ไม่รับรู้ทั้งหมด

ค้นหา ระบุ วิเคราะห์ ประเมิน
ความเสี่ยงเชิงพยากรณ์

เพิ่มเครื่องมือ/กิจกรรมฝ้า
ระวัง ค้นหาความผิดปกติ

กัณฑ์ตนเองออกมาเป็นพยาน
ส่งข้อมูล เบาะแสต่อไป

บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบสมัยใหม่

| | เขียว | เหลือง | ส้ม | แดง |
|---|------------------|------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|
| 1st LINE ดำเนินงานเอง | ทำเอง คนเดียว | ทำตามกรอบ เกณฑ์ | ทำร่วมกับคนอื่น หลายคน | ทำร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง ภายนอก |
| 2nd LINE กำกับการทำงานของบุคคลอื่น=สอดส่อง | | วางกฎเกณฑ์ กติกา เงื่อนไข | สอดส่องการปฏิบัติ คนอื่น | สอดส่องร่วมกับ ผู้เกี่ยวข้องภายนอก |
| 3rd LINE ตรวจสอบผลงานของบุคคลอื่น | | สอบทานตามกฎเกณฑ์ กติกา เงื่อนไข | ตรวจสอบผลงาน คนอื่น | ตรวจสอบร่วมกับ บุคคลอื่นภายนอก |

หลีกเลี่ยงการเกี่ยวข้องกับคนอื่นไม่ได้

การทำงานเชื่อมโยง ส่งต่อกันเป็นระบบ ไม่ใช่อาณาจักรของใครของมัน

ความรับผิดชอบรวมถึงการจัดการเรื่องทุจริต = มาจากผลงานตนเอง + ผลงานคนอื่น

ผลงานดูแลเฉพาะตัว ไม่ใส่ใจ สอดส่อง ตรวจสอบคนอื่นเป็นไปได้ยาก

แนวคิดใหม่เรื่องความเสี่ยง

กระบวนการดำเนินงานประจำวันตามภารกิจของงาน

สถานการณ์ปกติทำได้ด้วย
กระบวนการปกติ

คู่มือ คำสั่ง ระเบียบ ข้อบังคับ

ตามปกติ

KNOWN
FACTOR

การควบคุมภายในตามปกติ
เพื่อป้องกันข้อบกพร่อง
โลกปกติ SLEEP MODE

กรณีที่ต้องเฝ้าระวังเป็นพิเศษ
ด้วยกระบวนการเพิ่มเติม

แนวทางพิเศษ ที่ใช้เมื่อเกิด

กรณีพิเศษระหว่างปฏิบัติงาน

UNKNOWN
FACTOR

สร้างตะแกรงการเฝ้าระวังความเสี่ยง
เพื่อส่งสัญญาณเตือนความผิดปกติ
โลกตื่นตัว ALERT MODE

ความเสี่ยงคือสิ่งที่ต้องเฝ้าระวัง

รายงานผลการดำเนินงานที่เกิดจริงรายการงาน

| | | ปกติ | ไม่ปกติ | ไม่ปกติ |
|---------------------|------|-------|---------|---------|
| | | เขียว | เหลือง | แดง |
| กิจกรรมตามภาระงาน 1 | 100% | 22 | 0 | 0 |
| กิจกรรมตามภาระงาน 2 | 100% | 21 | 1 | 0 |
| กิจกรรมตามภาระงาน 3 | 100% | 20 | 1 | 1 |

เกิดเหตุการณ์
ข้อบ่งชี้
แต่จัดการได้

เกิดเหตุการณ์
ข้อบ่งชี้
แต่จัดการยังไม่ได้

1 ภาระงาน 1 แผนเฝ้าระวัง
1 ความเสี่ยงทุจริต

แผนบริหารความเสี่ยงเฝ้าระวังด้านทุจริตเพิ่มเติม
เพิ่มศักยภาพการจัดการ

แนวคิดใหม่เรื่องความเสี่ยง

กระบวนการดำเนินงานประจำวันตามภารกิจของงาน

สถานการณ์ปกติทำได้ด้วย
กระบวนการปกติ

กรณีที่ต้องเฝ้าระวังเป็นพิเศษ
ด้วยกระบวนการเพิ่มเติม

แนวทางพิเศษ ที่ใช้เมื่อเกิดกรณีพิเศษ



การเฝ้าระวังความเสี่ยงเพื่อส่งสัญญาณเตือนความผิดปกติ

โลกตื่นตัว **ALERT MODE**

ต้องการการเห็นชอบ/อนุมัติอำนาจพิเศษเพิ่มเติม

เพื่อการจัดการให้ได้ผล

ผลที่ได้จากการค้นหา ประเมินความเสี่ยง



ทะเบียนความเสี่ยงขององค์กร และของหน่วยงาน



RISK MAPPING

บรรทัดที่ 1

1 ภาระงาน แบ่งออกเป็น 4 ระดับ

| | ทำเอง | ทำเองตามกรอบ | ทำร่วมกับฝ่ายอื่น | เกี่ยวข้องกับภายนอก |
|--------------------------------|-------------|--------------|-------------------|---------------------|
| | เขียว | เหลือง | ส้ม | แดง |
| กระบวนงาน 1 st LINE | ชื่อกิจกรรม | ชื่อกิจกรรม | ชื่อกิจกรรม | ชื่อกิจกรรม |
| กระบวนงาน 2 nd LINE | ชื่อกิจกรรม | ชื่อกิจกรรม | ชื่อกิจกรรม | ชื่อกิจกรรม |
| กระบวนงาน 3 rd LINE | ชื่อกิจกรรม | ชื่อกิจกรรม | ชื่อกิจกรรม | ชื่อกิจกรรม |
| | วิธีการ | วิธีการ | วิธีการ | วิธีการ |

Risk Sensitivity

| Risk Factors ปัจจัยเสี่ยง | | เหตุการณ์เสี่ยง 1 | เหตุการณ์เสี่ยง 2 | เหตุการณ์เสี่ยง 3 |
|------------------------------|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| ตัวบุคคล | O | ความรู้เฉพาะทาง | โรคระบาด | นัดหยุดงาน |
| โครงสร้างองค์กร นโยบาย | S | Outsource | Downsizing | Next Generation |
| สินทรัพย์ ระบบงาน | F | Infrastructure | Core Facility | ERP system |
| กฎเกณฑ์ ระเบียบ | C | Digital entity | E TAX INVOICE | จัดซื้อจัดจ้าง |
| การบริหารเงิน | F | Project funding | รายได้เลี้ยงตนเอง | Project costing |
| คู่แข่งชั้น องค์กรเทียบเคียง | S | หลักสูตรใหม่ | หลักสูตรใหม่ | New model |
| หน่วยงานกำกับดูแล รัฐบาล | C | New rules | Human right | Exchange Rate |
| คู่ค้า คู่สัญญา | O | Order cancel | New supplier fail | Top 20 P/R |
| สภาพแวดล้อมธุรกิจ | S | NGOs | CSR activity | Natural disaster |

RISK MAP TO RISK MATRIX

โอกาสเกิด x ระดับความรุนแรงของผลกระทบ

| โซนสีเขียว | | |
|------------|-------|---------|
| ลำดับ | โอกาส | ผลกระทบ |
| 1= | 1x | 1 |
| 2= | 2x | 1 |
| 3= | 1x | 2 |
| 4= | 2x | 2 |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

| โซนสีเหลือง | | |
|-------------|-------|---------|
| ลำดับ | โอกาส | ผลกระทบ |
| 5= | 3x | 1 |
| 6= | 4x | 1 |
| 7= | 5x | 1 |
| 8= | 3x | 2 |
| 9= | 4x | 2 |
| 10= | 5x | 2 |
| 11= | 1x | 3 |
| 12= | 2x | 3 |
| 13= | 3x | 3 |
| 14= | 4x | 3 |
| 15= | 5x | 3 |

| โซนสีส้ม | | |
|----------|-------------------|---------|
| ลำดับ | โอกาส | ผลกระทบ |
| 16= | 1x | 4 |
| 17= | 2x | 4 |
| 18= | 3x | 4 |
| 19= | 1x | 5 |
| 20= | 2x | 5 |
| 21= | 3x | 5 |
| | ทุกงานควรจะมี 1x5 | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

| โซนสีแดง | | |
|----------|-------|---------|
| ลำดับ | โอกาส | ผลกระทบ |
| 22= | 4x | 4 |
| 23= | 5x | 4 |
| 24= | 4x | 5 |
| 25= | 5x | 5 |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

เกณฑ์การกำหนด ลำดับของความเสี่ยง

ระดับโอกาสที่จะเกิด

| ต่ำมาก (1) | ต่ำ (2) | ปานกลาง (3) | สูง (4) | สูงมาก (5) |
|---|---|--|---|---|
| เกิดขึ้นในองค์กร 0 ครั้ง | เกิดขึ้นในองค์กร 1 ครั้ง | เกิดขึ้นในองค์กร 2 ครั้ง | เกิดขึ้นในองค์กร 3 ครั้ง | เกิดขึ้นในองค์กร > 3 ครั้ง |
| มีโอกาที่จะเกิดขึ้นในอีก 5 ปีข้างหน้า | มีโอกาที่จะเกิดขึ้น 2 - 3 ปีข้างหน้า | มีโอกาที่จะเกิดขึ้น 1 - 2 ปีข้างหน้า | มีโอกาที่จะเกิดขึ้น 6 เดือน - 1 ปีข้างหน้า | มีโอกาที่จะเกิดขึ้น 1 - 6 เดือนข้างหน้า |
| ความมั่นใจว่าจะมีโอกาสดังเกิดขึ้นซ้ำต่ำ $\leq 50\%$ | ความมั่นใจว่าจะมีโอกาสดังเกิดขึ้นซ้ำค่อนข้างต่ำ $> 50 - 60\%$ | ความมั่นใจว่าจะมีโอกาสดังเกิดขึ้นซ้ำปานกลาง $> 60 - 70\%$ | ความมั่นใจว่าจะมีโอกาสดังเกิดขึ้นซ้ำสูง $> 70 - 80\%$ | ความมั่นใจว่าจะมีโอกาสดังเกิดขึ้นซ้ำสูงมาก $> 80\%$ |
| จำนวนครั้งที่เกิดอุบัติการณ์ไม่เกิดซ้ำกรณีในรอบปี | จำนวนอุบัติการณ์ลดลงอย่างต่อเนื่อง 5 ปี และต่ำกว่าค่าเฉลี่ย | จำนวนอุบัติการณ์ลดลงอย่างต่อเนื่อง 2 ปี และต่ำกว่าค่าเฉลี่ย | สถิติอุบัติการณ์ใกล้เคียงค่าเฉลี่ยในอดีตและมีการเกิดซ้ำกรณีในรอบปี | สถิติอุบัติการณ์เพิ่มขึ้นมากกว่าค่าเฉลี่ยในอดีต |
| ความสามารถในการบริหารจัดการได้อย่างเพียงพอ | ความสามารถในการบริหารจัดการสามารถปรับเพิ่มได้ตามสถานการณ์ | ความสามารถในการบริหารจัดการได้เป็นส่วนใหญ่ในส่วนที่น้อยสำคัญ | ความสามารถในการบริหารจัดการได้เป็นส่วนน้อยและไม่รวมถึงส่วนที่มีนัยสำคัญ | ไม่มีแนวทางในการบริหารจัดการได้ทั้งหมด |

ระดับรุนแรงของผลกระทบ

| Balanced Scorecard | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|------------------|---|---|---|-------------|
| Stakeholders หน่วยงานกำกับ ธรรมชาติบาล สังคม ชุมชน มีผลกระทบต่อมูลค่าองค์กร ชื่อเสียงภาพลักษณ์ | บริหารความเสี่ยง | | | X | X |
| Financial รายได้ลดลง รายจ่ายเพิ่ม | บริหารความเสี่ยง | | X | X | X |
| Customer ลูกค้าที่รับบริการได้รับผลกระทบ | บริหารความเสี่ยง | | X | X | X |
| Process กระบวนการภายในไม่เหมาะสม | X | X | X | | ควบคุมภายใน |
| Learning& Growth การเรียนรู้ IT เทคโนโลยี KM | X | X | X | | ควบคุมภายใน |

การประเมินคุณภาพ
การบริหารจัดการขององค์กรของเจ้าของภาระงาน

RISK-CONTROL MATRIX

RISK-CONTROL MATRIX ASSESSMENT

ระบุโอกาส และ
ระดับความรุนแรง

| รหัส | เหตุการณ์เสี่ยง |
|------|-----------------|
| R1 | |
| R2 | |
| R3 | |
| R4 | |
| R5 | |
| R6 | |
| R7 | |
| R8 | |

ระบุคุณภาพ
ความสามารถจัดการ

| คุณภาพการ จัดการ | ความเสี่ยงระดับต่ำ 1-15 | ความเสี่ยงปาน กลาง 16-21 | ความเสี่ยง ระดับสูง 22-25 | | |
|---------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|--------------------------|---------------------|
| ดี | ต่ำ (1) R4 R8 R2 1x3 | ค่อนข้างต่ำ(2) WAR ROOM | ปานกลาง(3) R3 4x4 R8 R2 5x4 | | |
| | พอใช้ | ค่อนข้างต่ำ(4) | ปานกลาง(5) | ค่อนข้างสูง(6) R6 4x5 | |
| | | อ่อน | ปานกลาง(7) R7 R1 | ค่อนข้างสูง(8) R5 | สูง(9) R8 R2 5x4 |

คุณภาพ ความสามารถในการจัดการ

ดี (ต้องมีครบถ้วน)

D1สามารถจัดการได้ทุกกรณี ไม่มีผลกระทบต่อการให้บริการ ต่อผู้ให้บริการ

D2สามารถจัดการให้ผลลัพธ์ครบถ้วนโดยไม่เกิดความล่าช้า

D3สามารถจัดการได้ แม้ในกรณีเร่งด่วน มีเหตุการณ์ผิดปกติเหนือความคาดหมาย

D4สามารถจัดการได้โดยไม่พึ่งพาตัวบุคคล เปลี่ยนตัวบุคคล ผลงานไม่กระทบ

D5สามารถเปลี่ยนภาพทางลบกลับเป็นบวก สิ่งที่ถูกต้องได้อย่างรวดเร็ว

D6มีการตัดสินใจอย่างทันที่ และไม่เกิดปัญหาค้างนาน แม้ว่าจากปัจจัยภายนอก

D7สามารถจัดการได้ทั้งสภาพแวดล้อมระดับองค์กร และระดับภาระงาน ครบถ้วนเพียงพอ

D8สามารถดำเนินงานได้ครบถ้วนตามมาตรฐาน บรรทัดฐาน ตามวิชาชีพได้อย่างมั่นใจ

กำหนดโมเดลการบริหาร(ตอบโต้)ความเสี่ยง

ยกระดับ เพิ่มคุณภาพการ
บริหารจัดการ
(ปรับภายในองค์กรเอง)



กิจกรรมที่เกี่ยวกับการปรับยกคุณภาพการ
บริหาร

- ทรัพยากร สภาพแวดล้อม
- กระบวนการภายใน

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน

แผนที่ 1 ขอเพิ่มศักยภาพ ความสามารถในการจัดการงานตนเอง ที่เพิ่มจากภาวะปกติ

แผนที่ 2 ขอเพิ่มกิจกรรมเฝ้าระวังความเสี่ยง

ขอเพิ่มกิจกรรมเฝ้าระวัง = เพิ่มการคัดกรอง เพิ่มตะแกรงสอดส่องก่อนผ่านเรื่อง/ส่งมอบงานต่อไปในฐานะ 2nd LINE

(ปรับเพิ่มบทตนเอง)

ออกแบบฟอร์มการคัดกรอง ตั้งกติกาเพิ่มในการคัดกรอง

(ขอให้คนอื่นรับรอง)

เช่น เพิ่มหน้าที่สอบทาน เพิ่มเอกสาร เพิ่มฟอร์มการรับรองตนเองส่วนที่ตรวจสอบไม่ได้

กำหนดเวลาดำเนินการมาตรฐาน เอกสารคิวงาน

ตรวจด้วยเอกสาร ตรวจด้วยระบบ ตรวจด้วยเครื่องมืออื่น

ยกระดับ เพิ่มคุณภาพการ
ตอบโต้ภัยคุกคามภายนอก
(ตอบโต้กับภายนอก)



กิจกรรมที่เกี่ยวกับการตอบโต้โดยตรง

- ต้นตอของปัจจัยเสี่ยง
- บุคคลภายนอก



โครงสร้างองค์กร

ตัวบุคคล

ตัวสินทรัพย์

กฎเกณฑ์-ระเบียบ

การเงิน

ภัยพิบัติ

แผนเปิด War room จัดการภายนอก

ขออนุมัติแผนเพื่อ/สำรองล่วงหน้า เมื่อเกิดเหตุค่อยตั้ง WAR ROOM เพื่อจัดการ

ปิด WAR ROOM เมื่อเหตุการณ์ปกติ

แยกสถานการณ์เวลาปกติ เวลานอกทำการปกติ

กิจกรรมภายใต้แผนบริหารความเสี่ยง

KNOWN FACTORS

ปัจจัยเสี่ยงที่รู้อยู่แล้ว

รู้ว่าเกิดแน่นอน เคยเกิดมาทุกครั้ง
เตรียมการจัดการให้พร้อมในครั้งต่อไป

UNKNOWN FACTORS

ปัจจัยเสี่ยงที่ไม่รู้ ไม่ชัด

ไม่รู้แน่นอนว่าเกิดหรือไม่ เกิดบ้างไม่เกิด
บ้าง ไม่ได้เกิดมาทุกครั้ง
เตรียมการจัดการเผื่อว่าจะต้องใช้ จากที่
ไม่เคยเตรียมมาก่อน

KRIs ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่เฝ้าระวัง

1. กิจกรรมตามแผนที่ยังไม่เกิดจริง และยังทำให้มีความเสี่ยงสูง
2. กิจกรรมที่ควรเสี่ยงไม่ให้เกิด

ทะเบียนข้อมูลเสี่ยงที่ยังไม่เป็น ZERO

1. รายการที่ต้องการให้เป็น ZERO ไม่ค้างสิ่งไม่พึงประสงค์
2. รายการที่ยังคงค้างอยู่หลังการทำกิจกรรมจัดการความเสี่ยง

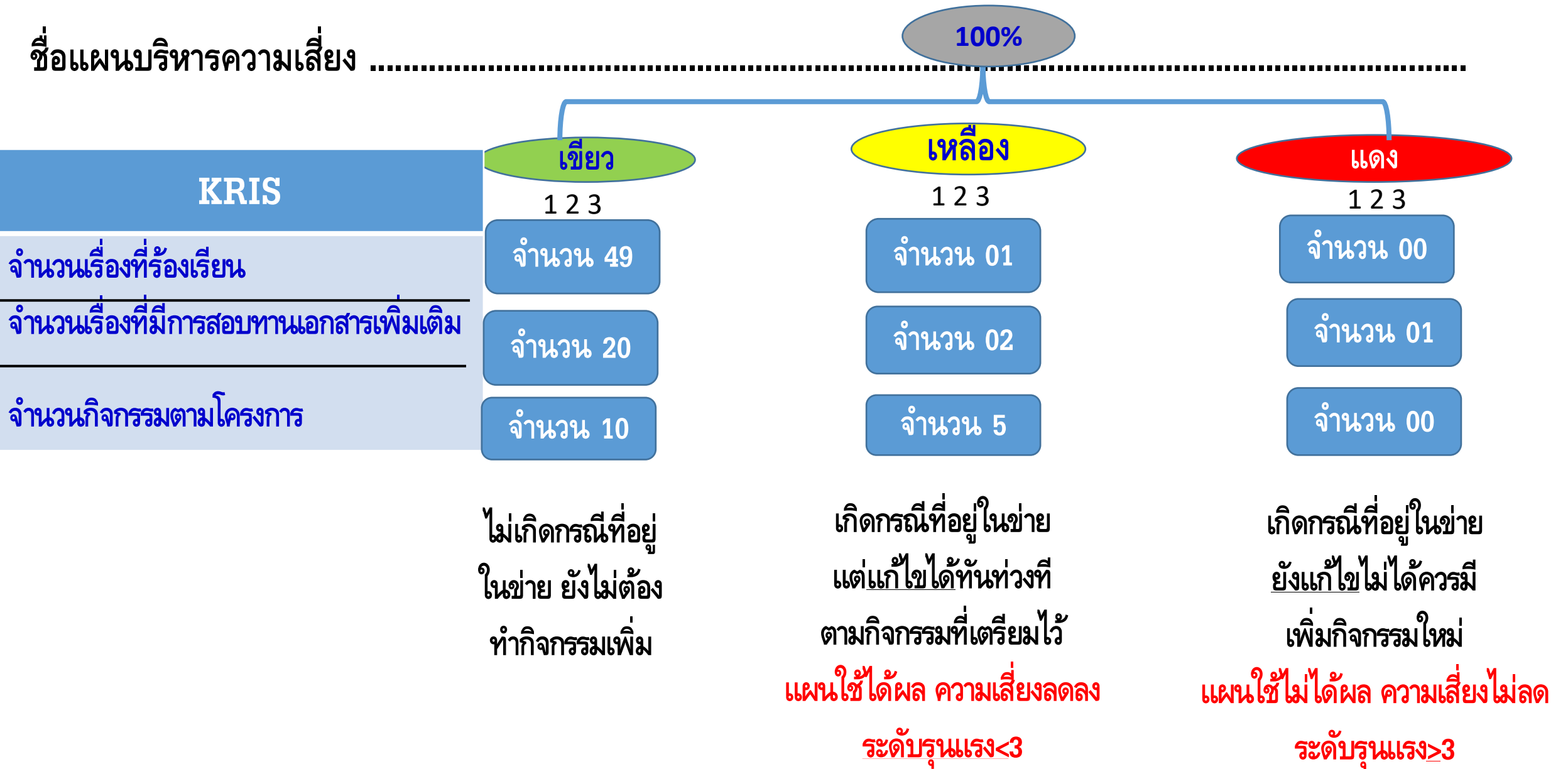


หากบริหารจัดการได้ ต้องกลับเป็น ZERO

ระบบรายงาน การบริหารความเสี่ยง

รายงานผลตามทะเบียนความเสี่ยง เพื่อติดตามเฝ้าระวัง

ชื่อแผนบริหารความเสี่ยง



รายงานความเสียงรวมทุกหน่วยงาน

เกินยอมรับ

ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม

ชื่อ รหัส

ชื่อ รหัส

เกิดแล้วแต่ยังยอมรับได้

มีกิจกรรมเพิ่มเติม

ชื่อ รหัส

ชื่อ รหัส

ชื่อ รหัส

ยังไม่เกิดจริง

เฝ้าระวังต่อเนื่อง

ชื่อ รหัส

ชื่อ รหัส

ชื่อ รหัส

ชื่อ รหัส

ชื่อ รหัส

โลกใบที่ 3 การบริหารวิกฤติ

ชื่อกลุ่ม

เลือก

✓

1.อุปกรณ์ เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวก ในการให้บริการ หยุดนาน เกิน

เหตุผล

✓

2.บุคลากรหลักหยุดงาน ป่วยพร้อมกัน คนทำงานหายไป ตั้งแต่.....

เหตุผล

3.เกิดภัยธรรมชาติ ดำเนินงานตามปกติไม่ได้ นานเกิน.....

เหตุผล

4.สาธารณูปโภค ไม่เพียงพอป้อนสู่การผลิตบริการ ทำงานปกติ ติดต่อกันตั้งแต่

เหตุผล

5.ชุมชนต่อต้าน ขัดขวางการเข้าทำงานปกติ ติดต่อกันเกิน.....

เหตุผล

✓

6.ระบบงานไม่ทำงาน ไม่มีระบบทดแทนนานเกิน

เหตุผล

7.เกิดอัคคีภัย ที่ทำให้ไม่มีเครื่องจักร สถานที่ทำการ นานตั้งแต่

เหตุผล

8.อื่นๆ ระบุ

เหตุผล

9.อื่นๆ ระบุ

เหตุผล

10.อื่นๆ ระบุ

เหตุผล

ชื่อกลุ่มชื่อแผนบริหารวิกฤติ.....

สถานการณ์ที่เกิด คือ

เวลาที่เกิด วันที่เกิดเหตุ.....

สถานที่เกิดเหตุ.....

คนที่เกี่ยวข้องในพื้นที่เกิดเหตุ

ทรัพย์สินที่เกี่ยวข้อง (เสียหาย).....

อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง. (เสียหาย).....

| จับเวลา | กิจกรรม Z | กิจกรรม Y | กิจกรรม X |
|------------|--|---|---|
| 5 นาทีแรก | ติดต่อแจ้ง จป.มาถึงจุดเกิดเหตุ 2-3 นาที | อพยพผู้ที่อยู่ในพื้นที่เสี่ยงให้ครบ 5 นาที | กั้นพื้นที่เสี่ยง คนคุมห้ามใครเข้าไปอีก 5 นาที |
| 15 นาทีแรก | | | |
| 30 นาทีแรก | | | |
| 1 ชม แรก | | | |
| 3 ชม แรก | | | |

| จับเวลา | กิจกรรม Z | กิจกรรม Y | กิจกรรม X |
|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 6 ชม. แรก | | | |
| วันที่ 2 | | | |
| วันที่ 3 | | | |
| วันที่ 4 | | | |
| วันที่ 5 | | | |
| วันที่ 6 | | | |
| วันที่ 7 | | | |

ชื่อกลุ่ม.....ชื่อสถานการณ์วิกฤติ

กิจกรรมจำเป็นอย่างที่ทำได้ทันที
ตามหน้าที่ปกติ

กิจกรรมจำเป็นอย่างที่ไม่ได้ทันที
ต้องขออนุมัติทำเพิ่ม

กิจกรรมจำเป็นอย่างที่ไม่ได้
ต้องหาคนอื่นทำแทน ต้องยกเลิก???

กั้นคนออกจากพื้นที่และควบคุมห้ามเข้า
พื้นที่เสี่ยงตลอดเวลา

ติดต่อ outsource มาทดแทนบุคลากรหลัก
ที่ขาดหายไปภายใน 1 วันทำการถัดไป ไม่
เกินอัตราค่าจ้างที่ขออนุมัติพิเศษไว้

ยกเลิกงานกับลูกค้าที่มีคิวในสัปดาห์หน้า
และนัดหมายใหม่เมื่อพร้อม

ชื่อกลุ่ม แนวทางการสรุปผลกระทบจากสถานการณ์วิกฤติเรื่อง

| ภาระงานที่กระทบ | อาคาร สถานที่ ปฏิบัติงานสำรอง | วัสดุ อุปกรณ์สำคัญ | IT และข้อมูล สำคัญ | บุคลากรหลัก ที่สูญเสียไม่ได้ | ผู้รับบริการที่ กระทบและยอมรับไม่ได้ |
|-----------------|----------------------------------|--------------------|-----------------------|---------------------------------|---|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

สิ่งที่ต้องการเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาศักยภาพการจัดการสถานการณ์วิกฤติ

| สิ่งที่ต้องการเพิ่มเติม | สิ่งที่มีอยู่แล้ว | ความเร่งด่วน | งบประมาณที่เพิ่มเติม | ผู้รับผิดชอบดูแล บริหาร |
|--|---|-------------------|----------------------|-------------------------|
| 1.รายชื่อ outsource ที่ เป็น approved list เพิ่มเติม | รายชื่อ outsource ปกติ ที่อาจจะประสบวิกฤติ | สูง ภายใน 3 เดือน | ต้องการงบประมาณ | ระบุชื่อ ตำแหน่ง |
| 2. | | | | |
| 3. | | | | |
| 4. | | | | |
| 5. | | | | |
| 6. | | | | |
| 7. | | | | |

THANK YOU



WORKSHOP

CARD 1

หน่วยงาน.....ภาระงาน

| ภาระงานหลัก | เขียว | เหลือง | ส้ม | แดง |
|---------------------------|-----------------|---------------------|---|--|
| | ดำเนินการเอง | มีกติกากฎเกณฑ์กำกับ | ข้ามฝ่าย ภายใน | นอกกลุ่ม ลูกค้า คู่ค้า ชับพลายเออร์ |
| กระบวนการงาน | กิจกรรม/ขั้นตอน | กิจกรรม/ขั้นตอน | กิจกรรม/ขั้นตอน | กิจกรรม/ขั้นตอน |
| ทุกภาระงานในกลุ่มงานที่ 1 | | | อธิบายกิจกรรมทางลบที่อาจจะเกิด 1 ไม่ใช่ 29 จากปัจจัยภายใน | อธิบายกิจกรรมทางลบที่อาจจะเกิด 1 ไม่ใช่ 29 จากปัจจัยภายนอก |
| งานที่ 2 | | | | |
| งานที่ 3 | | | | |
| งานที่ 4 | | | | |
| การเฝ้าระวังทุจริต | | | | |
| มโน ไม่เคยเกิด | | | | |

กลุ่มงาน

กลับไปทำที่หน่วยงานและนำส่งรายละเอียด

ภาระงานหลัก 1 เรื่องที่เลือก.....

วิทยาเขต หน่วยงาน

CARD 2 Risk Mapping

ที่มีผลกระทบสูง

ที่มีผลกระทบสูง

ที่มีผลกระทบสูง

| Risk Factors ปัจจัยเสี่ยง | เหตุการณ์ความเสี่ยง 1 เคยเกิด | เหตุการณ์ความเสี่ยง 2 เฝ้า | เหตุการณ์ความเสี่ยง 3 มโน |
|---------------------------------|-------------------------------|----------------------------|---------------------------|
| ตัวบุคคล O | M01 | M02 | M03 |
| โครงสร้างองค์กร นโยบาย S | S01 | S02 | S03 |
| สินทรัพย์ ระบบงาน F | A01 | A02 | A03 |
| กฎเกณฑ์ ระเบียบ C | L01 | L02 | L03 |
| การบริหารเงิน F | F01 | F02 | F03 |
| คู่แข่งชั้น องค์การเทียบเคียง S | C01 | C02 | C03 |
| หน่วยงานกำกับดูแล รัฐบาล C | G01 | G02 | G03 |
| คู่ค้า คู่สัญญา O | P01 | P02 | P03 |
| สภาพแวดล้อมธุรกิจ S | E01 | E02 | E03 |
| อื่นๆ | T01 | T02 | T03 |

กลุ่มงาน.....
 ภาระงาน

**CARD3 RCM
 Risk-Control Matrix**

| ประเด็นความเสี่ยง นำเหตุการณ์มาจาก CARD 1 & 2 | ลำดับความเสี่ยง เช่น 4x5 =24 | คุณภาพจัดการ ดี พอใช้ อ่อน |
|---|---------------------------------|-------------------------------|
| R01 การทุจริต คอร์รัปชัน | | |
| R02 เคยเกิด | | |
| R03 เคยเกิด | | |
| R04 เคยเกิด | | |
| R05 เจียด | | |
| R06 มโน | | |
| R07 ภัยธรรมชาติ ภัยพิบัติ | | |

| คุณภาพจัดการ | ระดับความเสี่ยง | | |
|---------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| | ต่ำ 1-4 (โอกาสต่ำ ผลกระทบต่ำ) | ปานกลาง 6 โอกาสต่ำ ผลกระทบสูง | สูง 9 (โอกาสสูง ผลกระทบสูง) |
| ดี จัดการได้ส่วนใหญ่ | ต่ำ 1 | ค่อนข้างต่ำ 2 | ปานกลาง 3 |
| พอใช้ จัดการได้บางส่วน | ค่อนข้างต่ำ 4 | ปานกลาง 5 | ค่อนข้างสูง 6 |
| อ่อน จัดการได้ส่วนน้อย | ปานกลาง 7 | ค่อนข้างสูง 8 | สูง 9 |

| โซนสีเขียว | | | โซนสีเหลือง | | | โซนสีส้ม | | | โซนสีแดง | | |
|------------|-------|---------|-------------|-------|---------|-------------------|-------|---------|----------|-------|---------|
| ลำดับ | โอกาส | ผลกระทบ | ลำดับ | โอกาส | ผลกระทบ | ลำดับ | โอกาส | ผลกระทบ | ลำดับ | โอกาส | ผลกระทบ |
| 1= | 1x | 1 | 5= | 3x | 1 | 16= | 1x | 4 | 22= | 4x | 4 |
| 2= | 2x | 1 | 6= | 4x | 1 | 17= | 2x | 4 | 23= | 5x | 4 |
| 3= | 1x | 2 | 7= | 5x | 1 | 18= | 3x | 4 | 24= | 4x | 5 |
| 4= | 2x | 2 | 8= | 3x | 2 | 19= | 1x | 5 | 25= | 5x | 5 |
| | | | 9= | 4x | 2 | 20= | 2x | 5 | | | |
| | | | 10= | 5x | 2 | 21= | 3x | 5 | | | |
| | | | 11= | 1x | 3 | ทุกงานควรจะมี 1x5 | | | | | |
| | | | 12= | 2x | 3 | | | | | | |
| | | | 13= | 3x | 3 | | | | | | |
| | | | 14= | 4x | 3 | | | | | | |
| | | | 15= | 5x | 3 | | | | | | |

เกณฑ์การกำหนด ลำดับของความเสี่ยง

กิจกรรมควบคุมที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์เหตุการณ์เสี่ยงที่คะแนนสูงสุดใน RCM ที่ละเรื่อง- กรอกสำหรับทำ ปย.

1.สภาพแวดล้อมการควบคุม
โครงสร้าง อำนาจ งบประมาณ ทรัพยากร

2.วัตถุประสงค์การควบคุม
ความเสี่ยง

3.ผลการค้นหา ระบุความเสี่ยง

แนวทางการจัดการควบคุม
- ระดับบุคคล

- การควบคุมระดับหน่วยงาน

- การควบคุมระดับสายงาน

- การควบคุมสภาพแวดล้อม

4.บทบาทผู้บริหารเพิ่มเติม

5.กิจกรรมสื่อสารและสารสนเทศ
(การยอมรับ ความเข้าใจ)

6.อธิบายความเสี่ยงที่หลงเหลือ

CARD 5 แบบกรอกแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานประจำปีงบประมาณ 2561

เลือกเหตุการณ์ความเสี่ยงสูงสุดจาก Risk-Control Matrix ที่อยู่ในช่อง 3 หรือ 5 หรือ 6 หรือ 7 หรือ 8 หรือ 9
มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามแบบฟอร์มต่อไปนี้

| | | | | | | |
|---|--|--|----|----|----|----|
| ภาระงาน/ กลุ่ม..... | ชื่อแผนบริหารความเสี่ยง | | | | | |
| เหตุการณ์ความเสี่ยงที่เลือกทำแผน | 1. | | | | | |
| สาเหตุที่ทำให้เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง | 2. | | | | | |
| เกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (สถานะเขียว) | | | | | | |
| KRIs ตัวชี้วัดสำหรับเฝ้าระวัง | | | | | | |
| ทะเบียนความเสี่ยงที่ใช้ประเมิน | | | | | | |
| | | | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| กิจกรรมในแผน | กิจกรรม 1 (บุคลากรภายในหน่วยงาน) | | | | | |
| | 1.1 | | | | | |
| | 1.2 | | | | | |
| | กิจกรรม 2 (กับผู้ใช้บริการ ผู้เรียน ผู้ปกครอง) | | | | | |
| | 2.1 | | | | | |
| | 2.2 | | | | | |
| | กิจกรรม 3 (กับหน่วยงานกำกับ) | | | | | |
| | 3.1 | | | | | |
| | 3.2 | | | | | |

| | | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
|--|--|----|----|----|----|
| | กิจกรรม 4 (กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) | | | | |
| | 4.1 | | | | |
| | 4.2 | | | | |
| | กิจกรรม 5 (กับชุมชน ภาคีเครือข่าย) | | | | |
| | 5.1 | | | | |
| | 5.2 | | | | |
| | กิจกรรม 6 (กับกลุ่มบุคคลอื่น) | | | | |
| | 6.1 | | | | |
| | 6.2 | | | | |
| | กิจกรรม 7 (กับสภาพแวดล้อม) | | | | |
| | 7.1 | | | | |
| | 7.2 | | | | |