

ที่ปรึกษาอิสระ เกรด A ขึ้นทะเบียนกับศูนย์ที่ปรึกษาไทย กระทรวงการคลัง สาขา พัฒนาองค์กร เลขทะเบียน 4276

อาจารย์พิเศษ คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตร Public Training สำนักสิทธิพัฒนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ด้าน Internal Control System , Enterprise Risk Management, Compliance Management , Proactive Audit Management , Project Risk Management , Integrated GRC
วิทยากรหลักสูตรของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย

บทบาทในฐานะกรรมการ

กรรมการที่ปรึกษา สำนักสิทธิพัฒนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)

อนุกรรมการคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง สนง.พัฒนาเทคโนโลยีอวกาศและภูมิสารสนเทศ GISTDA ภายใต้ก.วิทยาศาสตร์ฯ

อนุกรรมการบริหารความเสี่ยง สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ กระทรวงกลาโหม

อนุกรรมการในคณะอนุกรรมการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง มทร.ธัญบุรี

กรรมการในคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

บทบาทในฐานะที่ปรึกษา

ที่ปรึกษา การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงยุทธศาสตร์ แผนบริหารความเสี่ยงยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัด กระทรวงสาธารณสุข

ที่ปรึกษา COMPLIANCE ให้แก่ องค์การเภสัชกรรม

ที่ปรึกษา COMPLIANCE ให้แก่ บริษัท KAO INDUSTRIAL (THAILAND)

ที่ปรึกษาพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุม J-SOX ให้แก่บริษัท HITACHI ASTEMO CHONBURI MANUFACTURING

ที่ปรึกษาพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุม J-SOX ให้แก่ บจก.EARTH THAILAND จำกัด

ที่ปรึกษาพัฒนาสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ตามกรอบ ENABLER ให้แก่ องค์การจัดการน้ำเสีย

ที่ปรึกษาโครงการพัฒนาตัวชี้วัดการกำกับที่ดีในระบบงาน ววน. ให้แก่ สกสว. กระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ และนวัตกรรม

คอลัมน์นิสต์ GREEN INNOVATION นสพ.ผู้จัดการรายวัน



กรอบแนวคิดและเทคนิคการบริหารความเสี่ยงองค์กร
และความเชื่อมโยงกับการควบคุมภายใน

อาจารย์ จิรพร สุเมธีประสิทธิ์

A dumbbell and weight plates are positioned in the upper right and lower right corners of the frame. The background is a dark, textured grey surface. The text is centered in the middle of the image.

กรอบแนวคิดการบริหารจัดการ กับความเสถียร

กรอบการกำกับดูแลที่ดี : HIGH+GOOD PERFORMANCE

SLEEP MODE

การควบคุม
ภายใน

มีกฎ กติกา หลักเกณฑ์
เงื่อนไข ข้อบังคับ ระบุไว้แล้ว



SELF-CONTROL

SELF-GOVERNANCE

หน้าที่ บทบาทใหม่

ALERT MODE

บริหาร
ความเสี่ยง

เฝ้าระวัง ติดตามล่วงหน้า
เกิดจริง จัดการทันที



เปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส

ตัวชี้วัดใหม่

CRISIS MODE

บริหาร
วิกฤติ

รู้เกิดเมื่อใด
เตรียมพร้อม ซ้อมรับมือ



INCIDENT RESPONSE

PLAN

สคริปต์ใหม่

รูปแบบความเสี่ยง

**KNOWN
FACTORS**

**NORMAL
MANAGEMENT
SYSTEM**

ระบบบริหารปกติ

**UNKNOWN
FACTORS**

**KRIs/RISK RESPONSE
MODEL& SYSTEM**

แนวทาง ระบบบริหารความเสี่ยง
ในช่วงพิจารณาก่อนตัดสินใจ

**UNCERTAINTY
FACTORS**

CRISIS MANAGEMENT SYSTEM
แผนสำรองฉุกเฉิน การหยุดบริการ

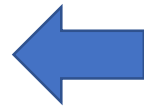
UPSIDE RISK

KNOWN FACTORS



THREATS

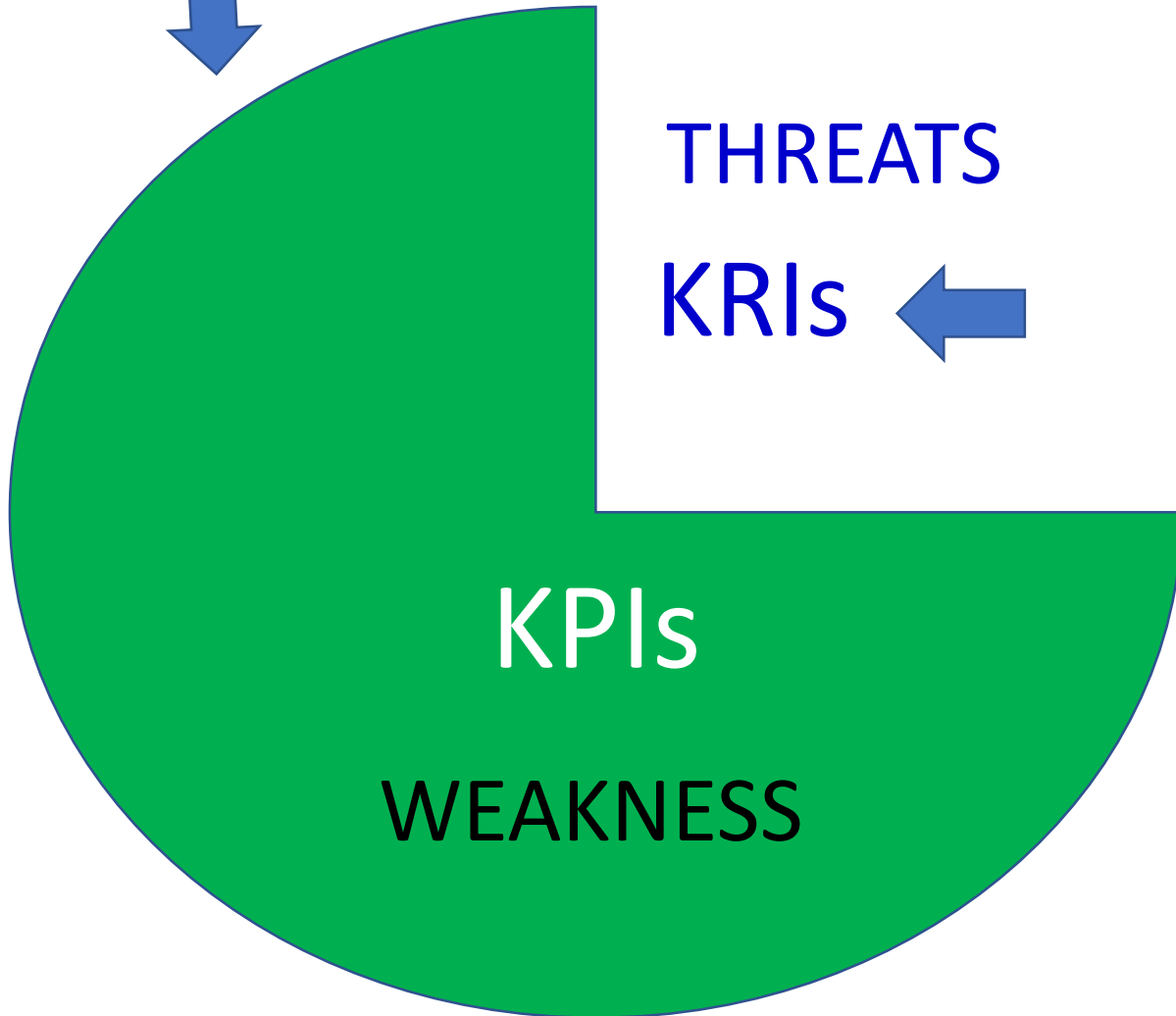
KRIs ←



DOWNSIDE RISK

UNKNOWN FACTORS

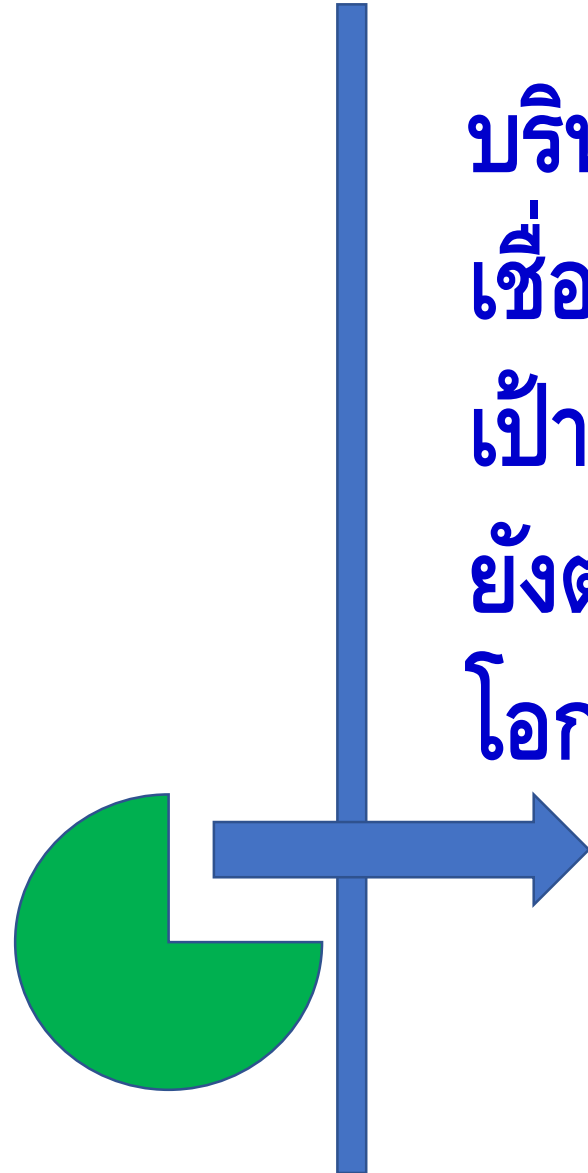
บริหารความเสี่ยง เป็นการจัดการภัยคุกคาม
ต่อสู่กับภายนอก
ขณะที่การควบคุมภายในจัดการกับจุดอ่อน
ภายใน



ความแตกต่าง Benchmark การควบคุม VS ความเสี่ยง

ควบคุมภายใน
บรรลุวัตถุประสงค์
เป้าหมาย KPIs

บริหารความเสี่ยง
เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์องค์กร
เป้าหมาย KPIs องค์กร
ยังต่ำกว่าค่าปกติ ความคาดหวัง
โอกาสที่ควรจะได้



เหรียญ 2 ด้านของการกำกับดูแลกิจการที่ดี

OPPORTUNITY



BEST CASE SCENARIO
NORMAL CASE SCENARIO

STRATEGIC PLAN

THREATS



WORST CASE SCENARIO

RISK STRATEGIC PLAN

RISK CULTURE & GOVERNANCE ?????

การบริหารกิจการที่ดี (RISK CORPORAGOVERNANCE) = HR+IT

ระบบควบคุมภายใน

5 องค์ประกอบ COSO2013
17 หลักการ 77 ประเด็นย่อย
+ 3 LINES OF DEFENSE

KNOWN FACTORS

- 1.แผนพัฒนาระดับองค์กร
 - สภาพแวดล้อมการควบคุม
 - กิจกรรมการควบคุม
 - สารสนเทศ-การสื่อสาร
 - ติดตาม วัด ประเมินผล
- 2.แผนระดับกระบวนการ
 - ทะเบียนความเสี่ยง
 - Risk-Control Matrix

ระบบบริหารความเสี่ยง

5 องค์ประกอบ COSOERM 2017
20 หลักการ 60 ประเด็นย่อย

UNKNOWN FACTORS

- 1.แผนพัฒนาระดับองค์กร
 - การกำกับ วัฒนธรรมความเสี่ยง
 - กลยุทธ์ความเสี่ยงระดับองค์กร
 - การปรับแผนตามสถานการณ์
 - วัด ประเมินผล KRIs-KPIs
- 2.แผนระดับโครงการ
 - ทะเบียนความเสี่ยง
 - Risk-Control Matrix

ระบบบริหารวิกฤต

ISO 22301:2019 หลักการเงื่อนไข
ISO 22316: 2017 CRISIS MGN
ISO 25888:2011 RECOVERY
FEMA - EMERGENCY

UNCERTAINTY FACTORS

- 1.แผนพัฒนาระดับองค์กร
 - RESOLVE แผนรับมือรายวัน
 - RESILIENCE แผนเผชิญเหตุ
 - RETURN แผนประคองกิจการ
 - REIMAGINATION
 - REFORM สู่ธุรกิจใหม่
- 2.แผนพัฒนาระดับกระบวนการ
 - EMERGENCY RESPONSE

ระบบตรวจสอบภายใน

PERFORMANCE AUDIT
COMPLIANCE AUDIT
FINANCIAL AUDIT
IT AUDIT
BCP AUDIT



INTERNAL CONTROL
RISK MANAGEMENT
CRISIS MANAGEMENT

ระบบควบคุม--บริหารความเสี่ยง--ตรวจสอบภายใน

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

ควบคุมภายใน

บริหารความเสี่ยง

การ
ตัดสินใจ

การปฏิบัติจริงเทียบ
กรอบการตัดสินใจ
สอบทานว่า
1) มีการนำมาใช้จริง
2) ใช้แล้วได้ผลหรือไม่

ตรวจสอบ

ที่มาของความเสี่ง

**BUSINESS
PROCESS**

เรียงกระบวนการงาน
วางจุดควบคุม
ทบทวนประจำ

**รวมความเสี่ง
ทุจจริต**

**BUSINESS
PROJECT**

วิเคราะห์ก่อนเริ่ม
วางจุดควบคุม
แก้ไขระหว่างทาง

**รวมกำกับคู่ค้า
คู่สัญญา ลูกค้า**

**AD HOC
PROJECT**

จัดโครงสร้างองค์กร
ทรัพยากรใหม่
เฉพาะกิจ

**รวมการบริหาร
ทรัพยากร**

แนวทางค้นหา ระบุความเสี่ยง

เจ้าของภาระงาน
ประเมินตนเอง

ใช้ฐานความเสี่ยง
ตามลักษณะงาน

ข้อมูลป้อนกลับ
จากภายนอก

ใช้ประเด็นความไม่พอใจ
ความเห็นให้ปรับปรุง

นโยบายของ
ผู้บริหาร

ใช้ประเด็นความที่
กังวล ไม่มั่นใจ

RISK SELF-ASSESSMENT

พิจารณา ฝ้าระวังเมื่อใด (กรอบ COSO 2013)

เมื่อสภาพแวดล้อมเสี่ยง
= เปลี่ยนไป ไม่แน่นอน
ไม่ชัดเจน

ค้นหา ระบุ วิเคราะห์ ประเมิน
ความเสี่ยงทุกครั้ง

เพิ่มเครื่องมือ/กิจกรรมควบคุม
ความเสี่ยง ตาม FUNCTION

เพิ่มกิจกรรมบริหารความเสี่ยง
ที่เกินกว่า FUNCTION

เมื่อโมเดล/โครงการเสี่ยง
= เปลี่ยนไป ไม่แน่นอน
ไม่ชัดเจน ไม่รับรู้ทั้งหมด

ค้นหา ระบุ วิเคราะห์ ประเมิน
ความเสี่ยงก่อนเริ่มโครงการ

เพิ่มเครื่องมือ/กิจกรรมควบคุม
ความเสี่ยงก่อนเริ่มโครงการ

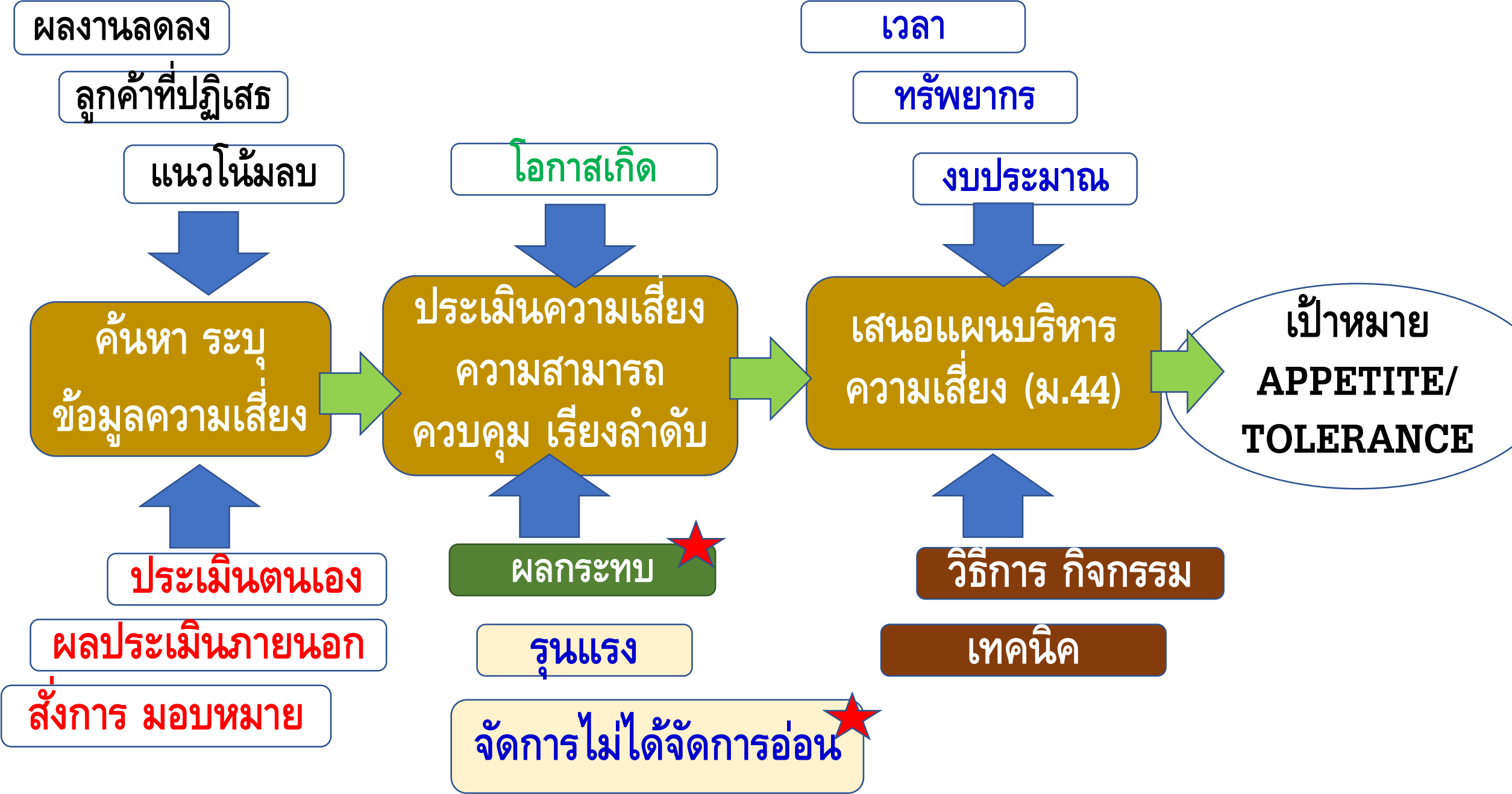
เพิ่มแผนสำรองเพื่อฉุกเฉิน
รองรับล่วงหน้า

เมื่อมีบุคคลเสี่ยง
= เปลี่ยนไป ไม่แน่นอน
ไม่ชัดเจน ไม่รับรู้ทั้งหมด

ค้นหา ระบุ วิเคราะห์ ประเมิน
ความเสี่ยงเชิงพยากรณ์

เพิ่มเครื่องมือ/กิจกรรมฝ้า
ระวัง ค้นหาความผิดปกติ

กัณฑ์ตนเองออกมาเป็นพยาน
ส่งข้อมูล เบาะแสต่อไป



จัดทำ CHECKLIST เพื่อทำ RISK MAPPING อย่างกว้าง

	ผู้รับผิดชอบ	เหตุการณ์ ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง ภายใน	ปัจจัยเสี่ยง ภายนอก	โอกาสเกิด X ระดับรุนแรง	RISK MATRIX
FUNCTIONAL-BASED กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง	บทบาท หน้าที่	PROCESS/ ROUTINE RISK	 <p>การควบคุมภายใน COSO 2013</p>			
AGENDA-BASED (แผนธุรกิจ-โครงการ) กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง	โครงการ องค์กร	BUSINESS RISK PROJECT RISK	<p>การบริหารความเสี่ยงระดับกิจกรรมในโครงการ ประจำปี COSO ERM 2017</p>			
POTENTIAL BASED (ความเสี่ยงยุทธศาสตร์ชาติ) กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง	ยุทธศาสตร์	POLICY RISK COMPLIANCE RISK	<p>การบริหารความเสี่ยงยุทธศาสตร์ ตามสัมฤทธิ์ผลกระทรวง นโยบายรัฐบาล GOVERNMENT STRATEGIC RISK</p>			
ZERO FRAUD - ITA/ปปท. กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่ใน รัฐธรรมนูญ	FRAUD RISK	<p>การบริหารความเสี่ยงยุทธศาสตร์ต่อต้านทุจริต FRAUD RISK MANAGEMENT</p>			



กรอบแนวคิดและวิธีการบริหารความเสี่ยงตาม
หลักเกณฑ์และมาตรฐานกระทรวงการคลังที่เชื่อมโยง
กับการควบคุมภายในและตรวจสอบภายใน

ส่วนที่ 1 ความเป็นมา

กรอบการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานรัฐ ที่เป็นภาคบังคับและเกณฑ์ประเมินผล

พรบ.วินัยการเงินการคลัง 2561 ม.79
(แผนบริหารความเสี่ยง เพื่อการตรวจสอบ)

พรบ.วิธีการงบประมาณ 2561
(วิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล)

ITA ปปช.
การเป็นองค์กรคุณธรรมและโปร่งใส

แผนแม่บทเฉพาะกิจ เนื่องจาก
สถานการณ์โควิด-19

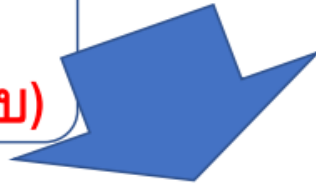
ต้องประเมินความคุ้มค่าของการใช้เงินแผ่นดิน และ
ของการดำเนินงานอยู่แล้ว
ในฐานะหน่วยงานรัฐ ความคุ้มค่าส่วนหนึ่งเป็นความ
คุ้มค่าเชิงสังคม ที่ต้องผ่าน
1. กำหนดเกณฑ์การตีมูลค่าที่เป็นที่ยอมรับ
2. กำหนดตัวแทน (proxy) ในการประเมิน ตีมูลค่า
3. การปันส่วนรายจ่าย ต้นทุนเชิงสังคม แยกออกจาก
ต้นทุนการดำเนินงานเชิงพาณิชย์

ส่วนที่ 1 ความเป็นมา

กรอบการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐ ที่เป็นภาคบังคับและเกณฑ์ประเมินผล

พรบ.วินัยการเงินการคลัง 2561

(แผนบริหารความเสี่ยง เพื่อการตรวจสอบ)



การใช้เงินแผ่นดินทุกกรณีต้องดำเนินการอย่างมีวินัย

แนวทางหนึ่งที่สะท้อนความมีวินัยการเงินการคลัง คือ การบริหารความเสี่ยงที่ทำให้การใช้จ่ายเงินไม่
บรรลุผล โดย

1. ผู้รับผิดชอบการบริหารและเบิกใช้เงินประเมินความเสี่ยง และจัดการควบคุมภายในและการบริหาร
ความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์และมาตรฐานที่ ก.คลังกำหนด

2. หน่วยงานตรวจสอบภายในทำการตรวจสอบระบบและแผนควบคุมภายใน และระบบและแผน
บริหารความเสี่ยงว่ามีประสิทธิผลเพียงพอหรือไม่

ม.29 ให้แยกโครงการเชิงนโยบายออกจากเชิงพาณิชย์ และทำบัญชีแยกรายโครงการ

พรบ.วิธีการงบประมาณ 2561

(วิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล)

โครงการลงทุนใหม่ + โครงการที่ของงบประมาณผูกพัน

รัฐบาลอนุมัติเงินงบประมาณเพื่อให้กระทรวงดำเนินงานให้ได้ตามยุทธศาสตร์ แผนแม่บท ความเสี่ยงของรัฐบาลที่ให้กระทรวงทำหน้าที่ดำเนินโครงการ คือ ความเสี่ยงยุทธศาสตร์

1.KEY RISK AREA การดำเนินงานจริงไม่สอดคล้องยุทธศาสตร์ แผนแม่บท

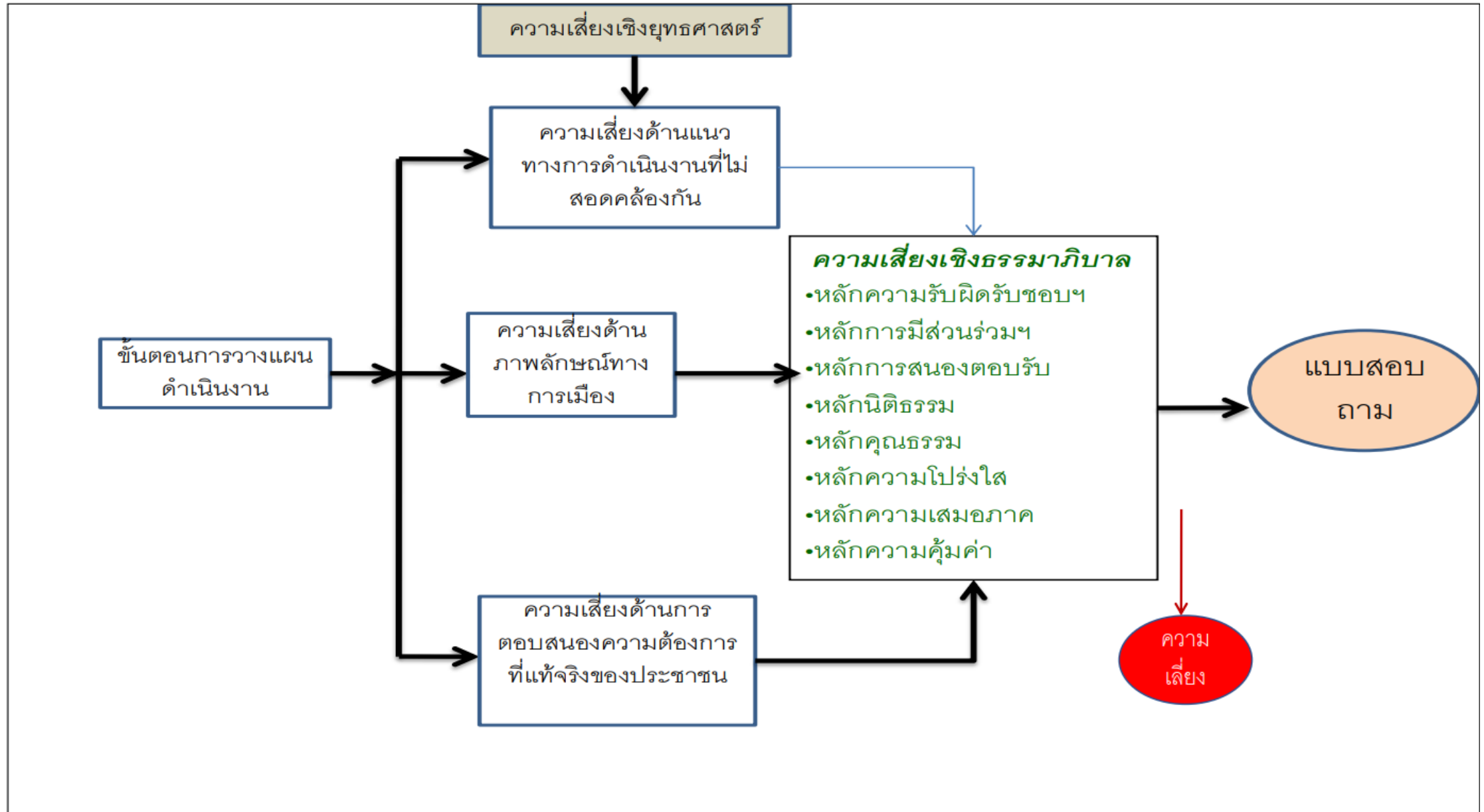
2.POLITICAL RISK การดำเนินงานสร้างความเสื่อมเสียของชื่อเสียงภาพลักษณ์

3.NEGOTIATION RISK การดำเนินงานไม่ได้สนองตอบความต้องการแท้จริงประชาชน

การเสนอขออนุมัติงบประมาณของโครงการ ต้องวิเคราะห์ความเสี่ยงที่กิจกรรมจะมีธรรมาภิบาลไม่เพียงพอ

และเพิ่มเติมกิจกรรมลดความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล 8 ด้านให้ครบถ้วน ขาดไม่ได้

หากคะแนนตกจากเกณฑ์ ไม่อนุมัติ/อนุมัติแบบมีเงื่อนไข



ITA ปปช.

การเป็นองค์กรคุณธรรมและโปร่งใส



แนวทางการต่อต้านทุจริต คือ

ใช้หลักคุณธรรม **INTIGRITY**

ใช้หลักความโปร่งใส **TRANSPARENCY**

กับ **STAKEHOLDER = INTERNAL + EXTERNAL**



ปปท.

ในระดับปฏิบัติ

- 1) กิจกรรมการปฏิบัติหน้าที่ อนุมัติ อนุญาต เห็นชอบ รับรองที่เอื้อประโยชน์
- 2) กิจกรรมการใช้อำนาจ ตำแหน่งที่ชอบ ไร้จริยธรรม
- 3) การใช้เงินงบประมาณไม่คุ้มค่า ใช้ทรัพยากร ทรัพย์สินเพื่อการส่วนตัว

แผนแม่บทเฉพาะกิจ เนื่องจาก สถานการณ์โควิด-19

แผน RESILIENCE ล้มแล้วลุกไว

มีเป้าหมายสำคัญ คือ “คนสามารถยังชีพอยู่ได้มีงานทำ กลุ่มเปราะบางได้รับการดูแลอย่างทั่วถึง สร้างอาชีพและกระจายรายได้สู่ท้องถิ่น เศรษฐกิจประเทศฟื้นตัวเข้าสู่ภาวะปกติ และมีการวางรากฐาน เพื่อรองรับการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจใหม่”

พัฒนา 1- การเสริมสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานรากภายในประเทศ (Local Economy) เพื่อลดความเสี่ยงในการพึ่งพาต่างประเทศ

พัฒนา 2 - การยกระดับขีดความสามารถของประเทศเพื่อรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน ในระยะยาว (Future Growth)

พัฒนา 3 - การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพชีวิตของคนให้เป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ (Human Capital)

พัฒนา 4 - การปรับปรุงและพัฒนาปัจจัยพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการฟื้นฟูและพัฒนาประเทศ (Enabling Factors) ให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อศักยภาพของประเทศ

จุดเริ่มต้นที่ต้องชัดเจน

เรื่องการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง

2
3





หลักเกณฑ์และมาตรฐานการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน กระทรวงการคลัง มีนาคม 2562

บทนำ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ มาตรา ๖๒ วรรคสาม บัญญัติให้รัฐต้องรักษาวินัยการเงินการคลังเพื่อให้ฐานะการเงินการคลังมีเสถียรภาพมั่นคงและยั่งยืน โดยกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับกรอบการดำเนินการการคลัง งบประมาณ วินัยรายได้ รายจ่าย ทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ การรับทรัพย์สิน เงินคงคลังและหนี้สาธารณะ ดังนั้น จึงได้กำหนดพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการควบคุมภายในถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ประหยัด และช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่า ของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นการทุจริต

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐนี้ ได้จัดทำขึ้นตามมาตรฐานสากลของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission : COSO 2013 โดยปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการกำหนด ประเมินและปรับปรุงระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ อันจะทำให้การดำเนินงาน และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมีการกำกับดูแลที่ดี

COSO

ความเสี่ยง 4

ประเภท



S=STRATEGIC

O=OPERATIONS

F=FINANCIAL

C=COMPLIANCE

+

THE THREE LINES

OF DEFENSE



หลักเกณฑ์และมาตรฐานการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน กระทรวงการคลัง มีนาคม 2562



ที่ กค ๐๔๐๙.๔/๑๒๓

กระทรวงการคลัง
ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๔๐๐

๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒

เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

เรียน ปลัดกระทรวง อธิบดี อธิการบดี เลขาธิการ ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ว่าราชการ
กรุงเทพมหานคร ผู้ว่าการ หัวหน้ารัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารท้องถิ่น และหัวหน้าหน่วยงานอื่นของรัฐ
ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

COSO

ความเสี่ยง 4

ประเภท



S=STRATEGIC

O=OPERATIONS

F=FINANCIAL

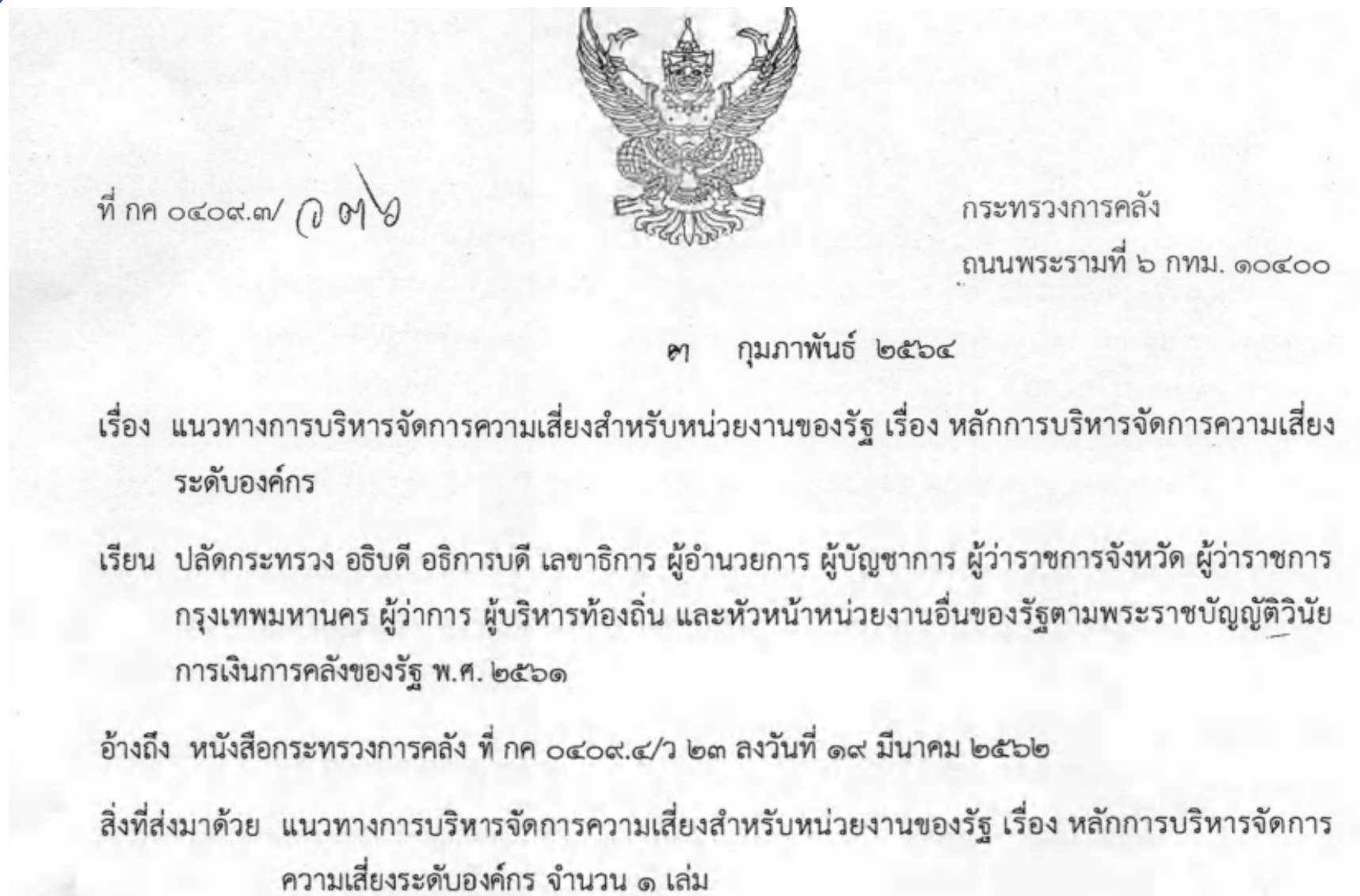
C=COMPLIANCE

+

THE THREE LINES
OF DEFENSE



กรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง กระทรวงการคลัง 3 กุมภาพันธ์ 2564



ที่ กค ๐๔๐๙.๓/ ๑๗๒



กระทรวงการคลัง

ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๔๐๐

๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

เรียน ปลัดกระทรวง อธิบดี อธิการบดี เลขาธิการ ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ผู้ว่าการ ผู้บริหารท้องถิ่น และหัวหน้าหน่วยงานอื่นของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

อ้างอิง หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร จำนวน ๑ เล่ม

ที่ กค ๐๔๐๙.๗/๐๗๖



กระทรวงการคลัง
ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๔๐๐

๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

เรียน ปลัดกระทรวง อธิบดี อธิการบดี เลขาธิการ ผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการจังหวัด ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ผู้ว่าการ ผู้บริหารท้องถิ่น และหัวหน้าหน่วยงานอื่นของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

อ้างอิง หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร จำนวน ๑ เล่ม

ตามหนังสือที่อ้างถึง กระทรวงการคลังได้ประกาศหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ข้อ ๓ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐ ยกเว้นรัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนด นั้น

กระทรวงการคลังขอเรียนว่า หน่วยงานของรัฐมีหน้าที่ในการจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ตามมาตรา ๗๙ ของพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ รวมถึงยกระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหารให้สามารถเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Informed Strategic Decision Making) เพื่อสนับสนุนการบริหารหน่วยงานของรัฐให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างแท้จริง กระทรวงการคลังจึงได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรขึ้น รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย โดยหน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการดังกล่าวไปปรับใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมกับหน่วยงาน ทั้งนี้ ท่านสามารถดาวน์โหลดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ได้จากเว็บไซต์กรมบัญชีกลาง www.cgd.go.th หัวข้อ เรื่องที่น่าสนใจ หัวข้อ ตรวจสอบภายใน เลือก ระเบียบ มาตรฐาน คู่มือ แนวปฏิบัติ หัวข้อ แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้หน่วยงานในสังกัดและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายจำเริญ โพธิยอด)

รองปลัดกระทรวงการคลัง

หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน

ปฏิบัติราชการแทน ปลัดกระทรวงการคลัง

กรมบัญชีกลาง

กองตรวจสอบภาครัฐ

โทร. ๐ ๒๑๒๗ ๗๒๘๗

โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗

สารบัญ

	หน้า
หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร	๑
กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง	๒
การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร	๒
ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง	๒
การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร	๓
การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง	๓
การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย	๓
การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ	๔
การใช้ข้อมูลสารสนเทศ	๔
การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	๔

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง.....	๑๔
การวิเคราะห์องค์กร	๑๔
การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๔
การระบุความเสี่ยง	๑๕
การประเมินความเสี่ยง	๑๖
การตอบสนองความเสี่ยง.....	๑๗
การติดตามและทบทวน.....	๑๘
การสื่อสารและการรายงาน	๑๘

เอกสารอ้างอิง

๑. *ISO ๓๑๐๐๐:๒๐๑๘(en) Risk management — Guidelines*. International Organization for Standardization.
๒. *Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance*. June ๒๐๑๗. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
๓. Deloitte & Touche LLP, Curtis P., and Carey M. ๒๐๑๒. *Thought Leadership in ERM : Risk Assessment in Practice*. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM%20Risk%20Assessment%20in%20Practice%20Thought%20Paper%20October%20๒๐๑๒.pdf>
๔. *Management of Risk in Government : A framework for boards and examples of what has worked in practice*. ๒๐๑๗. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/๕๘๔๓๖๓/๑๗๐๑๑๐_Framework_for_Management_of_Risk_in_Govt__final_.pdf



พรฎ.บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี วิเคราะห์ประเด็นที่อ่อนไหวต่อ stakeholder

กรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง กระทรวงการคลัง

3 กุมภาพันธ์ 2564



การกำหนดประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)

หน่วยงานต้องระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (Risk Inventory) เมื่อหน่วยงานระบุความเสี่ยงทั้งหมดแล้วควรพิจารณาจัดกลุ่มความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่มีลักษณะเหมือนกัน จัดกลุ่มเป็นประเภทความเสี่ยงเดียวกัน ตัวอย่างการกำหนดประเภทความเสี่ยง เช่น

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม หรือความเสี่ยงเกิดจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่ถูกต้อง

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks) คือ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงในการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลัง รวมถึงความเสี่ยงด้านการทุจริตทางการเงิน เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิผล

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Legal Risks) คือ ความเสี่ยงที่หน่วยงานไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ประกาศ มติคณะรัฐมนตรี รวมถึงกฎ/นโยบาย/คู่มือ/แนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศ

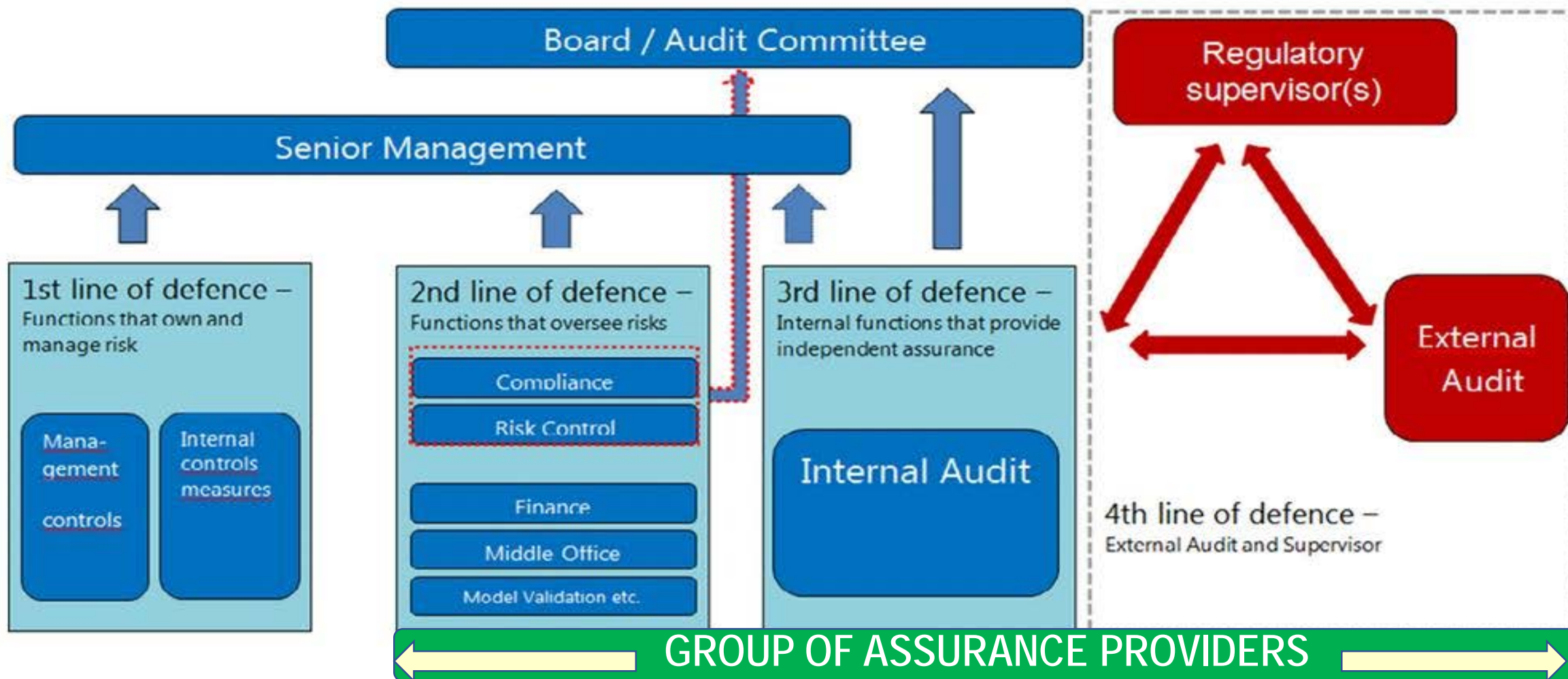
ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks) คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และความน่าเชื่อถือขององค์กร

มาตรฐานการควบคุมภายใน
COSO 2013

INTERNAL CONTROL INTEGRATED FRAMEWORK

THE FOUR LINES OF DEFENSE

เงื่อนไขใหม่ของสถาบันการเงิน - THE FOUR LINES OF DEFENSE



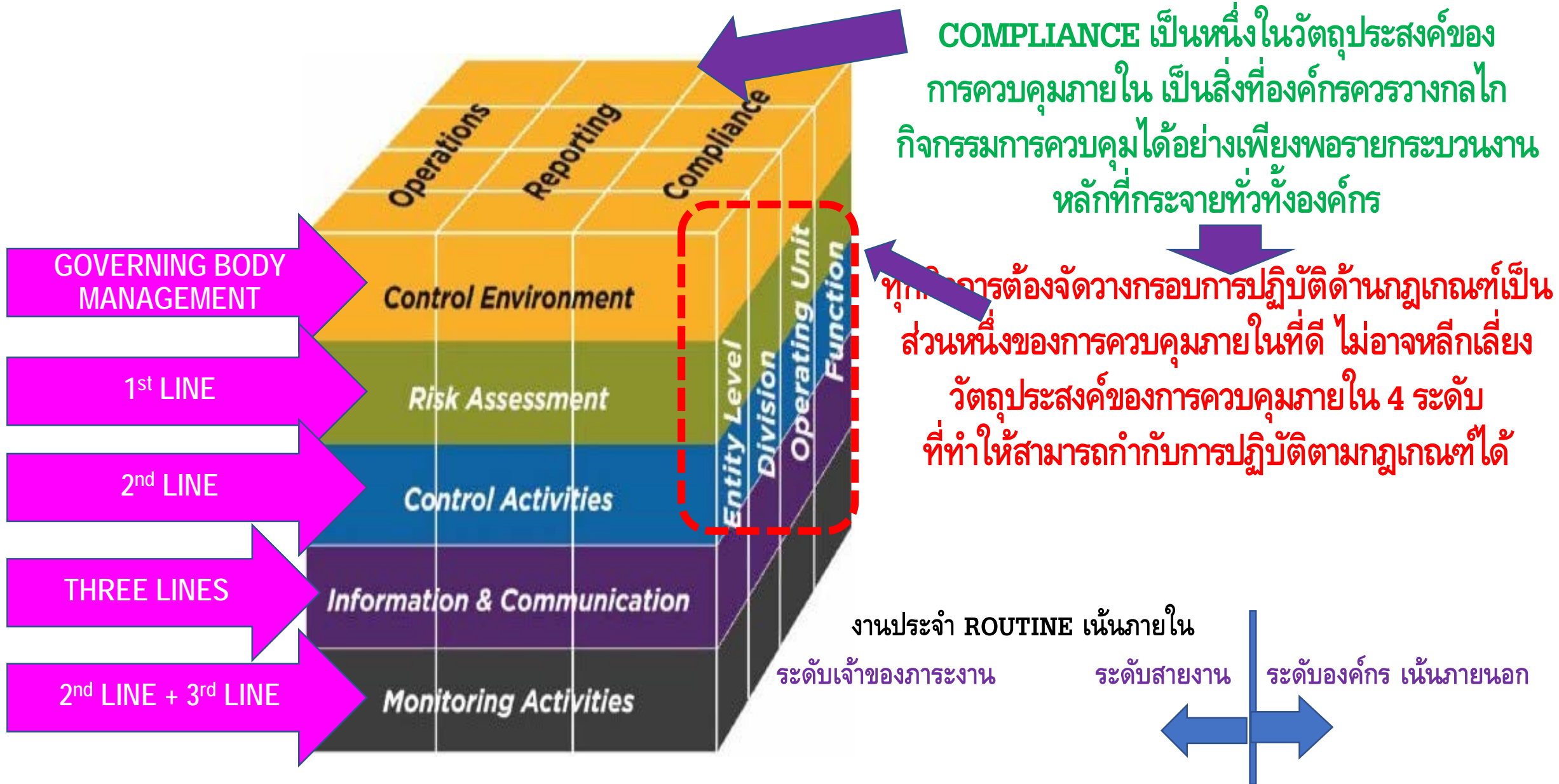
Graph 2: Four-lines-of-defence model for financial institutions

COSO 2013

INTERNAL CONTROL FRAMEWORK

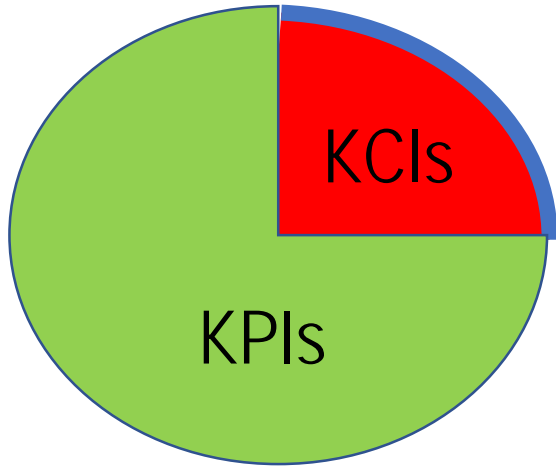
Components	Principles	No. of Points of Focus
สภาพแวดล้อมการควบคุม	1. Commitment to integrity and ethical values	4
	2. Independent board of directors oversight	5
	3. Structures, reporting lines, authorities, responsibilities	3
	4. Attract, develop and retain competent people	4
	5. People held accountable for internal control	5
เจ้าของงานประเมินตนเอง	6. Clear objectives specified	5
	7. Risks identified to achievement of objectives	5
	8. Potential for fraud considered	4
	9. Significant changes identified and assessed	3
Risk Assessment		
กิจกรรมสนับสนุนควบคุม	10. Control activities selected and developed	6
	11. General IT controls selected and developed	4
	12. Controls deployed through policies and procedures	6
Monitoring Activities		
ควบคุมด้วยสารสนเทศและการสื่อสาร	13. Quality information obtained, generated and used	5
	14. Internal control information internally communicated	4
	15. Internal control information externally communicated	5
ติดตาม ทบทวน ปรับปรุง	16. Ongoing and/or separate evaluations conducted	7
	17. Internal control deficiencies evaluated and communicated	4

A.COSO 2013: Integrated Internal Control Framework



การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบของการกำกับดูแลที่ดี

ทฤษฎี 29 + 1



กิจกรรมตามภาระงาน 1

YES

กิจกรรมตามภาระงาน 2

กิจกรรมตามภาระงาน 3

YES

กิจกรรมตามภาระงาน 4

NO

ประเด็นความเสี่ยง 1

กิจกรรมควบคุม 1

NO

ประเด็นความเสี่ยง 2

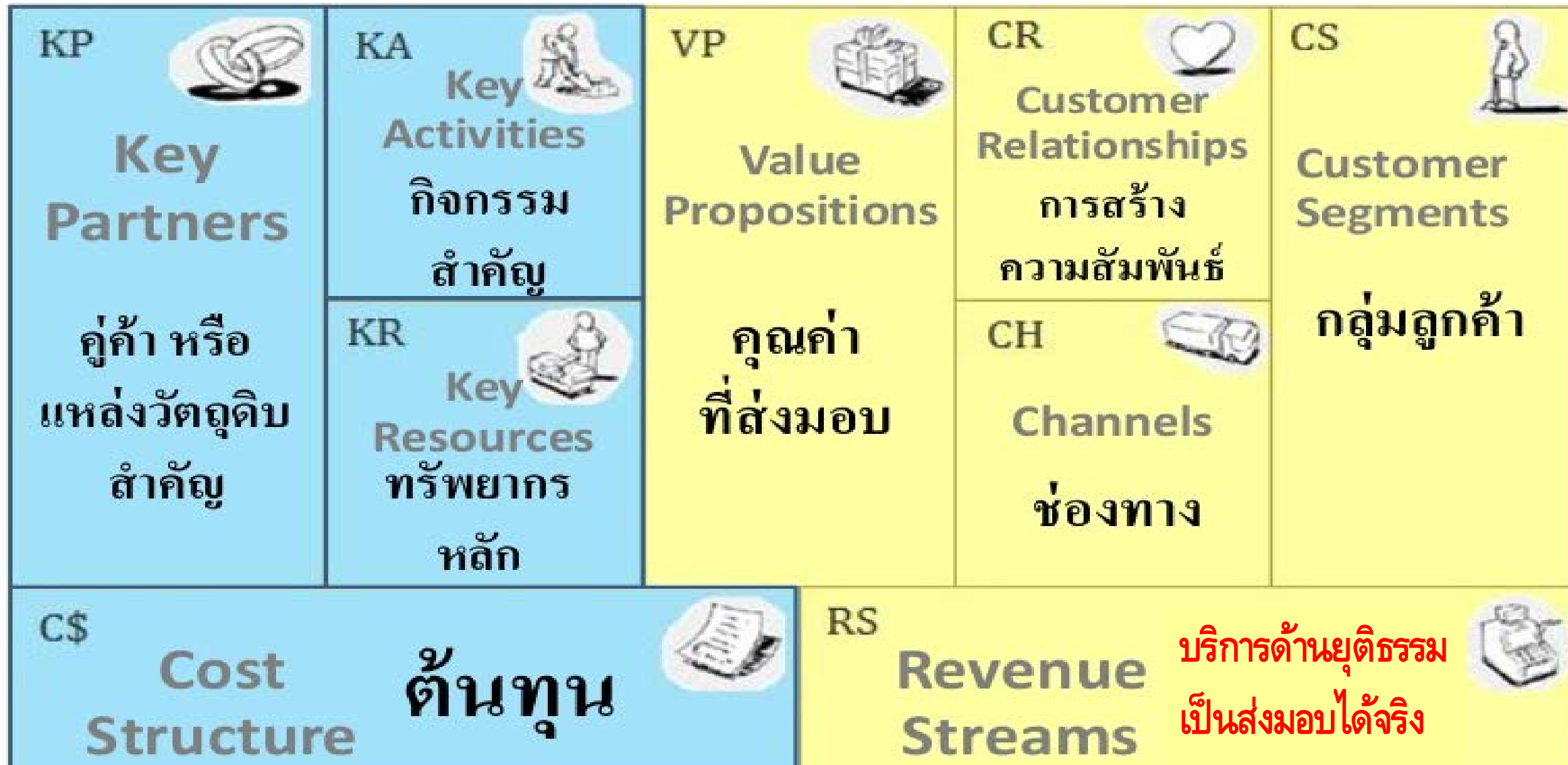
กิจกรรมควบคุม 2

ERP

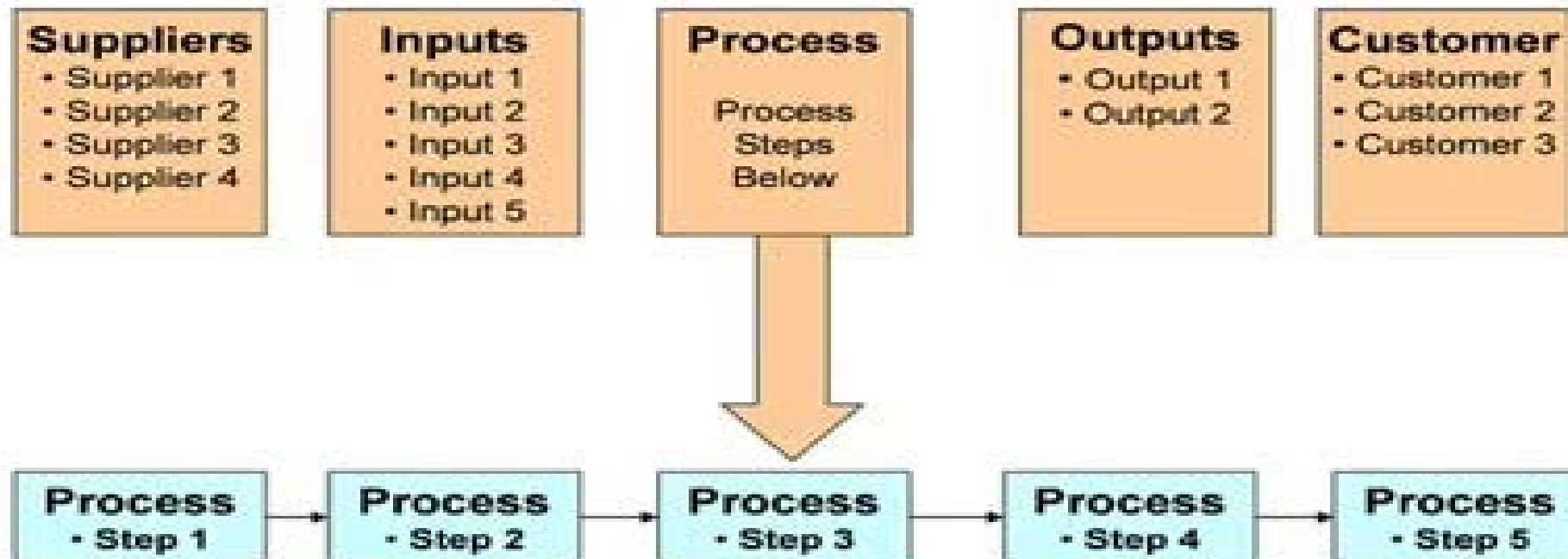
วิธีการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ของภารกิจหลัก



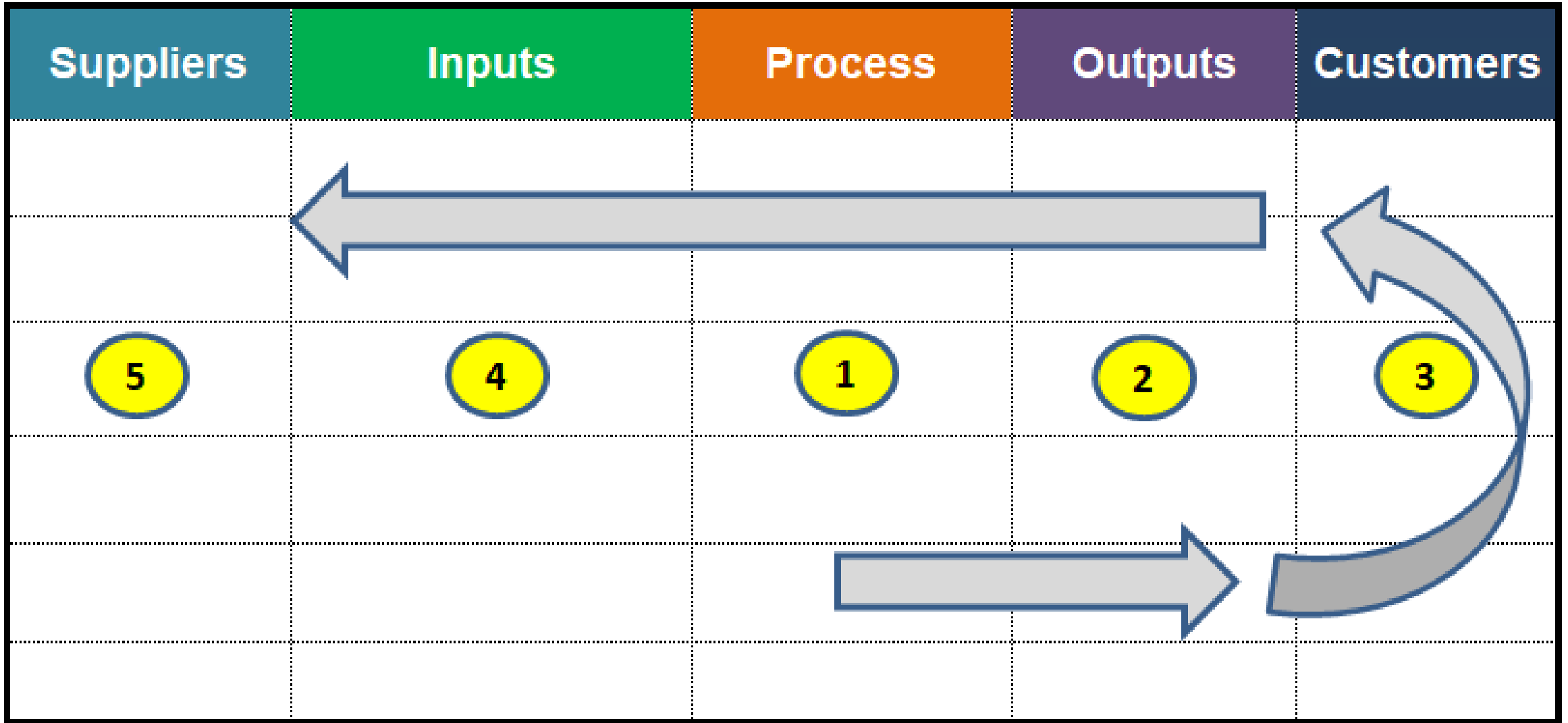
Business Model Canvas



How to draw a SIPOC Diagram

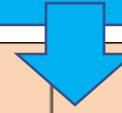


S	I	P	O	C
SUPPLIERS	INPUTS	PROCESS	OUTPUTS	CUSTOMERS
<p>Who supplies the materials / inputs?</p>	<p>What resources are needed or provided by the supplier? Can be materials or information.</p>	<p>What steps or activities are carried out to create value for the customer?</p>	<p>What products or services are created by (or result from) the process?</p>	<p>Who are the customers?</p>



ผลการทบทวนความเสี่ยงที่หลงเหลือจากปี 2564
เพื่อต่อยอด-ขยายผลแผนการควบคุมภายใน

POLICY—PARTNER--RESOURCE—PEOPLE—PROCESS—DATA--TECHNOLOGY



ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้ง หน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตาม แผนการดำเนินการหรือภารกิจ อื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงาน ของรัฐ/วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินผล การควบคุม ภายใน	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	การปรับปรุงการควบคุม ภายใน
---	------------	-------------------------	------------------------------------	------------------------	-------------------------------

๑. ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำข้อมูล เพื่อใช้ในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของกระทรวง



CORRECTIVE
แก้ไขเฉพาะครั้ง
DETECTIVE
สอดส่อง ติดตาม
PREVENTIVE
ป้องกัน หลีกเลี่ยง
PREDICTIVE
เตรียมพร้อมล่วงหน้า

คุณภาพ ความสามารถในการจัดการ

ดี (ต้องมีครบถ้วน)

- D1 สามารถจัดการได้ทุกกรณี ไม่มีผลกระทบต่อการใช้งานให้บริการ ต่อผู้ใช้บริการ
- D2 สามารถจัดการให้ผลลัพธ์ครบถ้วนโดยไม่เกิดความล่าช้า
- D3 สามารถจัดการได้ แม้ในกรณีเร่งด่วน มีเหตุการณ์ผิดปกติเหนือความคาดหมาย
- D4 สามารถจัดการได้โดยไม่พึ่งพาตัวบุคคล เปลี่ยนตัวบุคคล ผลงานไม่กระทบ
- D5 สามารถเปลี่ยนภาพทางลบกลับเป็นบวก สิ่งที่ถูกต้องได้อย่างรวดเร็ว
- D6 มีการตัดสินใจอย่างทันท่วงที และไม่เกิดปัญหาค้างนาน แม้ว่าจากปัจจัยภายนอก
- D7 สามารถจัดการได้ทั้งสภาพแวดล้อมระดับองค์กร และระดับภาระงาน ครบถ้วนเพียงพอ
- D8 สามารถดำเนินงานได้ครบถ้วนตามมาตรฐาน บรรทัดฐาน ตามวิชาชีพได้อย่างมั่นใจ

การจัดการความเสี่ยง

เป็นการจัดการความเสี่ยงที่หลงเหลือ หลังควบคุม และจัดการตามภาระงานจนเต็มที่แล้ว

ระบบบริหารความเสี่ยง
องค์กร
= ความเสี่ยงที่หลงเหลือ

ความแตกต่างและเชื่อมโยงการควบคุมภายในองค์กร และบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร

มาตรฐาน COSO 2013 :17 หลักการ

นำพันธกิจหลักตาม พรบ.จัดตั้ง พรบ. ข้อกำหนดอื่น
มากำหนดวิธีการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ
จัดการความเสี่ยงด้วยมาตรการควบคุมภายใน
เป็นเรื่องที่ดำเนินการเองได้ ปรับปรุงเองได้



มาตรฐาน COSO ERM 2017 : 20 หลักการ

นำยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายที่มอบหมายมากำหนด
กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ผลดำเนินงาน ติดตามและทบทวน
ความเสี่ยง ควบคู่กับกระบวนการวางยุทธศาสตร์

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT



เหรียญ 2 ด้านของการกำกับดูแลกิจการที่ดี

OPPORTUNITY



BEST CASE SCENARIO
NORMAL CASE SCENARIO

STRATEGIC PLAN

THREATS



WORST CASE SCENARIO

RISK STRATEGIC PLAN

RISK CULTURE & GOVERNANCE ?????

ความเสี่ยงยุทธศาสตร์
สัมฤทธิ์ผลกระทรวง

มาตรฐาน COSO ERM 2017 : 5 องค์ประกอบ 20 หลักการ 60 ประเด็นย่อย

พันธกิจ วิสัยทัศน์ นโยบาย
SWOT/PESTEL
=POLICY RISK

กำหนดกลยุทธ์ แผนประจำปี
BUSINESS/STRATEGIC
RISK

กำหนดเป้าประสงค์
โครงการ ค่าเป้าหมาย
KPIs ทรัพยากร

พัฒนาแผนปฏิบัติการ
ดำเนินการ ตัววัดผล
ดำเนินงาน

ติดตาม วัดค่า ถอดบทเรียน
ปรับปรุงเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม



กำหนดกรอบกำกับความเสี่ยง
วัฒนธรรมความเสี่ยง

กำหนดกลยุทธ์ แผนบริหาร
ความเสี่ยงองค์กร

ระบุแผนและกิจกรรมบริหาร
ความเสี่ยงโครงการ KRIs

ตัวชี้วัดเฝ้าระวัง ระบุสถานะ
ความเสี่ยง ปรับปรุงแผน

สร้างสารสนเทศความเสี่ยง
สื่อสาร รายงาน KRIs คู่ KPIs

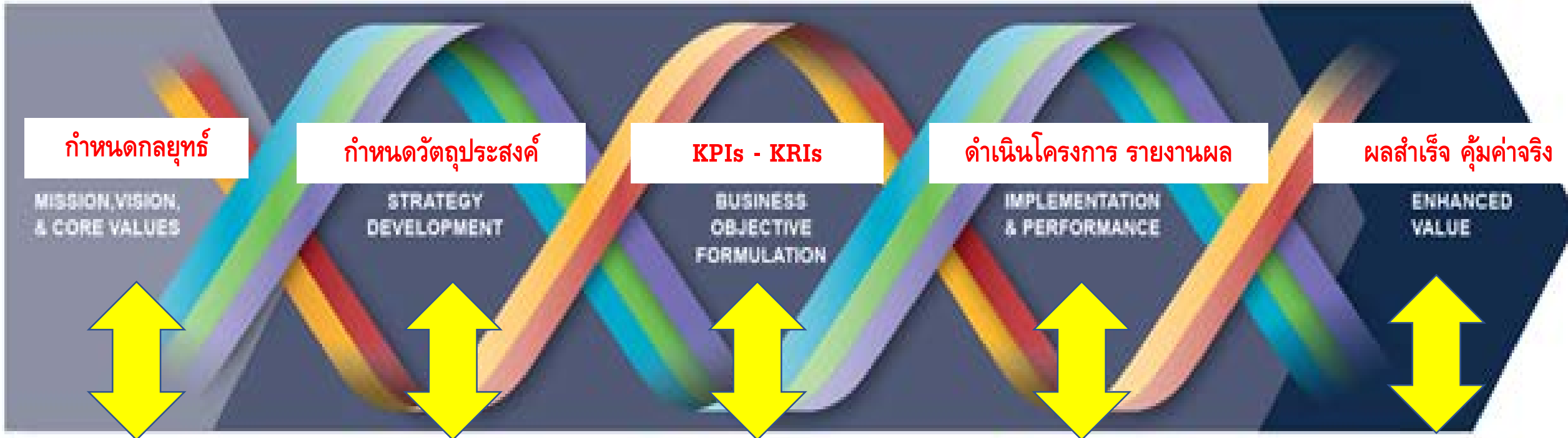
- GOVERNANCE & CULTURE**
1. Exercises Board Risk Oversight
 2. Establishes Operating Structures
 3. Defines Desired Culture
 4. Demonstrates Commitment to Core Values
 5. Attracts, Develops and Retains Capable Individuals

- STRATEGY & OBJECTIVE-SETTING**
6. Analyzes Business Context
 7. Defines Risk Appetite
 8. Evaluates Alternative Strategies
 9. Formulates Business Objectives

- PERFORMANCE**
10. Identifies Risk
 11. Assesses Severity of Risk
 12. Prioritizes Risks
 13. Implements Risk Responses
 14. Develops Portfolio View

- REVIEW & REVISION**
15. Assesses Substantial Change
 16. Reviews Risk and Performance
 17. Pursues Improvement in Enterprise Risk Management

- INFORMATION, COMMUNICATION, & REPORTING**
18. Leverages Information and Technology
 19. Communicates Risk Information
 20. Reports on Risk, Culture and Performance



Governance & Culture

กำหนดกลยุทธ์กำกับความ
เสี่ยงและวัฒนธรรม

RISK MGN EXCELLENCE



Strategy & Objective-Setting

กำหนด RISK APPETITE
ที่เป็นอุปสรรคการบรรลุ
วัตถุประสงค์



Performance

กำหนด KRIs กับ
โครงการ
ทะเบียนความเสี่ยง
โครงการ



Review & Revision

อุปสรรคโครงการ
ที่เป็น RISK
จัดการ RISK คู่ขนาน



Information, Communication, & Reporting

สนับสนุน RISK MGN
แผนสื่อสาร
แผนประเมินผล
PMO รายงาน

แนวทางการบริหารความเสี่ยงตามกรอบ COSO ERM 2017 มี 5 องค์ประกอบ

องค์กรต้องบริหารกลยุทธ์ควบคู่กับการบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบที่ 1

ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายตามยุทธศาสตร์
เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์

นำ SWOT กำหนดเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับ วางยุทธศาสตร์ความเสี่ยง
วัฒนธรรมความเสี่ยง ความเสี่ยงตาม PESTEL ต่อค่าเป้าหมาย

องค์ประกอบที่ 2

กำหนดยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการ

กำหนดแผนบริหารความเสี่ยงยุทธศาสตร์การคู่ขนานแผนกลยุทธ์องค์กร
เสนอแผนความเสี่ยงรายแผนงาน/โครงการสำคัญเพื่อขออนุมัติงบประมาณ

องค์ประกอบที่ 3

กำหนดเป้าประสงค์โครงการ ค่าเป้าหมาย KPIs
ทรัพยากร งบประมาณ

อนุมัติแผนบริหารความเสี่ยงโครงการและกิจกรรมบริหารความเสี่ยงโครงการ
กำหนดพร้อม KRIs คู่ขนาน KPIs เพื่อติดตาม

องค์ประกอบที่ 4 หลังอนุมัติ

พัฒนาแผนปฏิบัติการดำเนินการ ตัววัดผลดำเนินงาน

ทำแผนปฏิบัติการความเสี่ยง และรายงานกิจกรรมเฝ้าระวัง ระบุสถานะความ
เสี่ยงรายไตรมาส และปรับปรุงแผน พร้อม KRIs ระดับแผนปฏิบัติการ

องค์ประกอบที่ 5

ติดตาม วัดค่า ถอดบทเรียน ปรับปรุง สร้างมูลค่าเพิ่ม

นำข้อมูลความเสี่ยง สร้างสารสนเทศความเสี่ยง สื่อสารค่าเบี่ยงเบนของผล
ดำเนินงาน รายงานผล KRIs คู่ KPIs

ความแตกต่างและเชื่อมโยงการควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง

มาตรฐาน COSO 2013

นำพันธกิจหลักตามวัตถุประสงค์จัดตั้ง องค์กรแม่
 มากำหนด **วิธีการดำเนินงานประจำ** ให้บรรลุผลสำเร็จ
 จัดการความเสี่ยงด้วยมาตรการควบคุมภายใน
 เป็นเรื่องที่สามารถดำเนินการเองได้ ปรับปรุงเองได้ เป็น WI

มาตรฐาน COSO ERM 2017

นำยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายที่มอบหมายมากำหนด
กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ผลดำเนินงาน ติดตามและทบทวนความเสี่ยง
 ควบคู่กับกระบวนการวางยุทธศาสตร์

SIPOC: SUPPLIER- INPUT-PROCESS-OUTPUT-CUSTOMER

ความเสี่ยง 4 ประเภท S - O - F - C

ปัจจัยเสี่ยง	ภายใน	ภายนอก (หลงเหลือ + ใหม่)
ตัวบุคคล	คค	+ คส
โครงสร้างองค์กร	คค	+ คส (Outsource)
ระบบงาน	คค	+ คส
สินทรัพย์	คค	+ คส
กฎเกณฑ์ ระเบียบ	คค	+ คส
คู่ค้า คู่สัญญา	คค	+ คส

ยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายรัฐ สมรรถนะผลกระทบ
 (STAKEHOLDERS)

POLICY RISK



ยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจ

STRATEGIC RISK



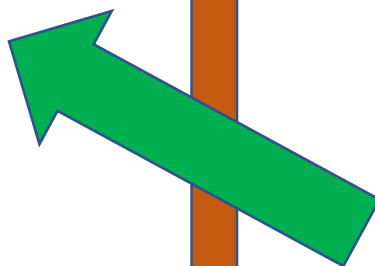
แผนงาน โครงการ (PROJECT RISK)

PROJECT RISK



งานประจำสนับสนุน + กิจกรรมเฉพาะโครงการ

PROCESS FOR AGENDA RISK



PESTEL : POLITICAL ECONOMY SOCIAL (NEW NORMSL) TECHNOLOGY ENEVIRONMENT LEGAL

ตัวชี้วัดสัมฤทธิ์ผล 1	ตัวชี้วัดสัมฤทธิ์ผล 2	ตัวชี้วัดสัมฤทธิ์ผล 3	ตัวชี้วัดสัมฤทธิ์ผล 4	ตัวชี้วัดสัมฤทธิ์ผล 5	ตัวชี้วัดสัมฤทธิ์ผล 6
RISK PROFILE /APPETITE	RISK PROFILE /APPETITE	RISK PROFILE /APPETITE	RISK PROFILE /APPETITE	RISK PROFILE /APPETITE	RISK PROFILE /APPETITE

แผนบริหารความเสี่ยงยุทธศาสตร์ = สภาพแวดล้อมภายนอก ระดับกระทรวง องค์กร จัดการและลดความเสี่ยงระดับโครงการ

เป้าประสงค์ 1	เป้าประสงค์ 2	เป้าประสงค์ 3	เป้าประสงค์ 4	เป้าประสงค์ 5	เป้าประสงค์ 6
RISK PROFILE / KPI +KRI	RISK PROFILE / KPI +KRI	RISK PROFILE / KPI +KRI	RISK PROFILE / KPI +KRI	RISK PROFILE / KPI +KRI	RISK PROFILE / KPI +KRI
คณะรับผิดชอบ	คณะรับผิดชอบ	คณะรับผิดชอบ	คณะรับผิดชอบ	คณะรับผิดชอบ	คณะรับผิดชอบ
RISK PROFILE /KPI +KRI	RISK PROFILE /KPI +KRI	RISK PROFILE /KPI +KRI	RISK PROFILE /KPI +KRI	RISK PROFILE /KPI +KRI	RISK PROFILE /KPI +KRI

PROJECT 1	PROJECT 2	PROJECT 3	PROJECT 4
RISK PROFILE /KPI +KRI	RISK PROFILE /KPI +KRI	RISK PROFILE /KPI +KRI	RISK PROFILE /KPI +KRI

CRITICAL PROCESS	CRITICAL PROCESS	CRITICAL PROCESS	CRITICAL PROCESS	CRITICAL PROCESS	CRITICAL PROCESS
	E-SERVICE	E-SERVICE	E-SERVICE		
RISK PROFILE /KPI +KRI	RISK PROFILE /KPI +KRI	RISK PROFILE /KPI +KRI	RISK PROFILE /KPI +KRI	RISK PROFILE /KPI +KRI	RISK PROFILE /KPI +KRI

ชื่อแผนบริหาร ความเสี่ยงที่อนุมัติ	ชื่อแผนบริหาร ความเสี่ยงที่อนุมัติ	ชื่อแผนบริหาร ความเสี่ยงที่อนุมัติ	ชื่อแผนบริหาร ความเสี่ยงที่อนุมัติ
---------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------

พันธกิจ

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

BUSINESS UNIT

แผนงาน/โครงการ

e-SERVICE เทคโนโลยีระบบ

แผนบริหารความเสี่ยง

กลไกการรับมือความเสี่ยง

STRATEGIC RISK

TECHNOLOGY

แผนกระตุ้นการรับรู้ใหม่
หลักสูตรตาม Digital 4.0
(ภายในและภายนอก)

แผนบริหารชื่อเสียง
ภาพลักษณ์ด้าน
Digital 4.0

แผนลดความเสี่ยงการรับ
นักศึกษาตามหลักสูตรใหม่-
จำนวนต่ำกว่าเกณฑ์

OPERATIONAL/FINANCIAL

RISK

แผนบริหารความเสี่ยง
Internal Resource Planning
อาจารย์ บุคลากรทางการศึกษา อุปกรณ์

แผนบริหารความเสี่ยง การลงทุนในสินทรัพย์
ใหม่และบริหาร Unit ปัจจุบัน
ที่ว่างไม่ใช้ประโยชน์

แผนบริหารความเสี่ยง
รายได้จากการเรียนการสอนที่มี
แนวโน้มลดลงต่อเนื่อง

COMPLIANCE RISK

REPUTATION RISK

แผนบริหารความเสี่ยงตาม
ตัวชี้วัดประกันคุณภาพ

แผนรองรับภัยพิบัติ
สถานการณ์วิกฤติ ฉุกเฉิน

ที่มาของความเสี่ยง

**BUSINESS
PROCESS**

เรียงกระบวนการงาน
วางจุดควบคุม
ทบทวนประจำ

**รวมความเสี่ยง
ทุจจริต**

**BUSINESS
PROJECT**

วิเคราะห์ก่อนเริ่ม
วางจุดควบคุม
แก้ไขระหว่างทาง

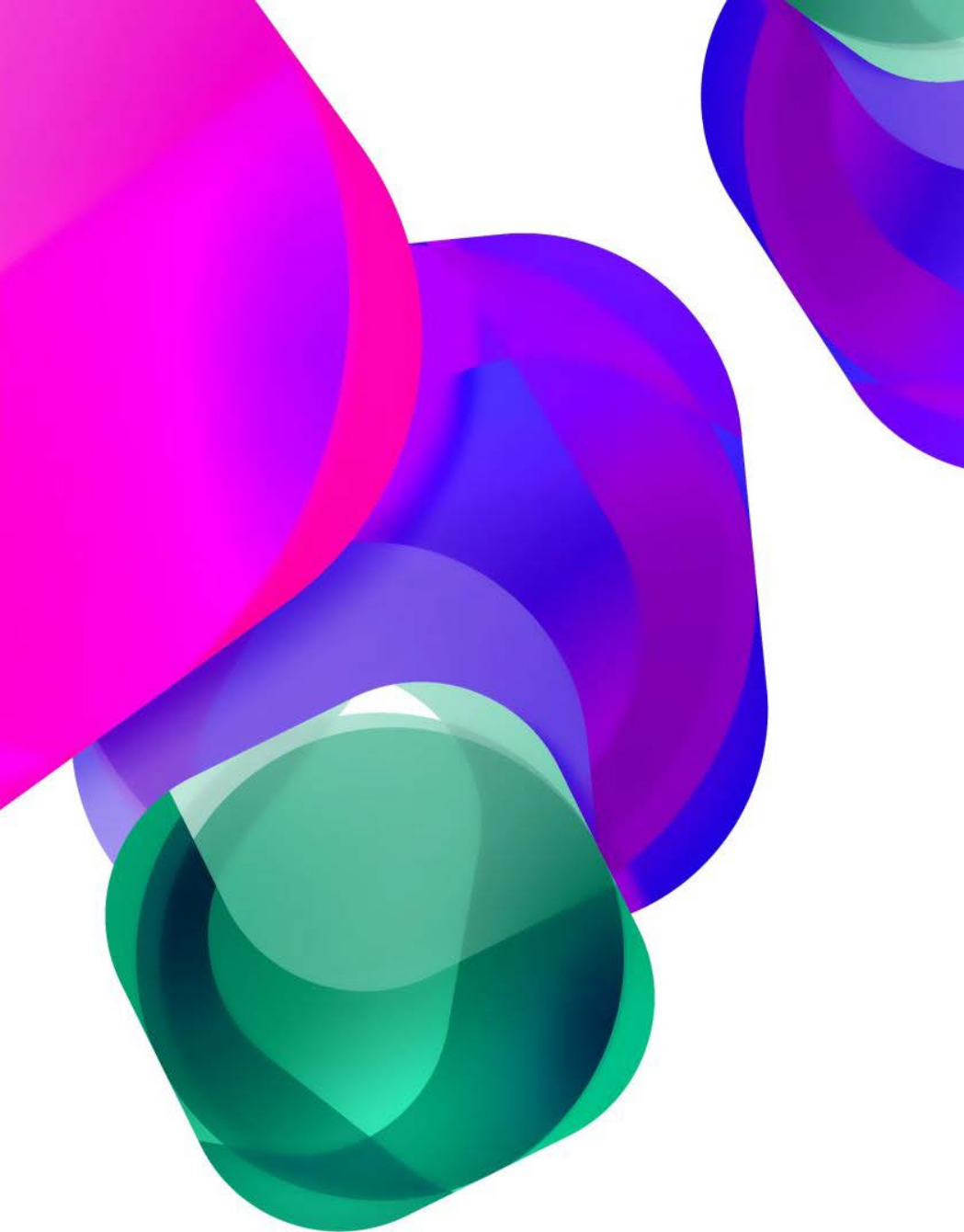
**รวมกำกับคู่ค้า
คู่สัญญา ลูกค้ำ**

**AD HOC
PROJECT**

คณะ สาขาเปิดใหม่
ทรัพยากรใหม่
ปรับระบบงาน

**รวมการบริหาร
ทรัพยากร**

แนวคิดและ วิธีการบริหารความเสี่ยงองค์กร



กระบวนการค้นหา ระบุ วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยงองค์กร



เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง
ด้านผลกระทบ

ผลกระทบต่อสัมฤทธิ์ผลการเรียน
การสอน+บริการ

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	<p>มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า ล้านบาท หรือ</p> <p>มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ..... หรือ</p> <p>มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ หรือ</p> <p>มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ..... หรือ</p> <p>ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาลจำนวนเงิน หรือ</p> <p>ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ.....</p>
๔	สูง	<p>มีผลกระทบด้านจำนวนเงินระหว่าง ล้านบาท หรือ</p> <p>มีผลกระทบต่อผู้รับบริการระหว่างร้อยละ..... หรือ</p> <p>มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ หรือ</p> <p>มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ..... หรือ</p> <p>ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาล หรือ</p> <p>ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ.....</p>

ด้านโอกาส

4 และ 5 เกินยอมรับได้

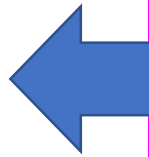
คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	โอกาสเกิดมากกว่า ๘๐% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ ความถี่ของเกิดขึ้นทุก ๖ เดือน
๔	สูง	โอกาสเกิด ๗๐ - ๘๐% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุกปี
๓	ปานกลาง	โอกาสเกิด ๕๐ - ๖๙% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุก ๒ ปี
๒	น้อย	โอกาสเกิด ๒๐ - ๓๙% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุก ๓ ปี
๑.	น้อยมาก	โอกาสเกิดน้อยกว่า ๒๐ - ๓๙% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือเกิดขึ้นทุก ๕ ปี

กรมบัญชีกลาง

หลักประเมินความเสี่ยง 2 ระดับ

NEW RISK MATRIX

S SUPPLIER
I INPUT
P PROCESS



ค้นหา ระบุ
 วิเคราะห์ ประเมิน
 ความเสี่ยง สาเหตุ

O OUTPUT
C CUSTOMER ผู้รับบริการ
P POLICY สัมฤทธิผลรัฐ



ผลกระทบที่เกิด
 จากความเสี่ยง

LOW		MEDIUM LOW		MEDIUM สัม		HIGH แดง	
		←		→		โอกาสxความรุนแรง	
1	1x1	5	3 x1	16	1 x4	22	4x4
2	2x1	6	4 x1	17	2 x4	23	5x4
3	1x2	7	5 x1	18	3 x4	24	4x5
4	2x2	8	3 x2	19	1 x5	25	5x5
		9	4 x2	20	2 x5		
		10	5 x2	21	3 x5		
		11	1 x3				
		12	2 x3				
		13	3 x3				
		14	4 x3				
		15	5 x3				

ผลกระทบ 4
 หรือ 5 เสมอ

โอกาสเกิดxผลกระทบ

1 ยอมรับได้ โลกอุดมคติ

2 ยอมรับได้ เพราะเบี่ยงเบนน้อย

3 ยอมรับได้สูงสุด

4 5 ยอมรับไม่ได้

รอบที่ 2

นำเอา RISK MATRIX ประเมินคู่กับความอ่อนไหวของความเสี่ยง
เป็น RISK-CONTROL MATRIX

ด้านความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก คุณภาพอ่อน	หน่วยงานไม่มีความสามารถในการจัดการความเสี่ยง ไม่มีแผนในการจัดการความเสี่ยง
๔	สูง คุณภาพพอใช้	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงต่ำ มีแผนในการจัดการความเสี่ยงแบบไม่สมบูรณ์
๓	ปานกลาง	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงปานกลาง มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่เพียงพอ
๒	น้อย	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูง มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี
๑	น้อยมาก	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูงมาก มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีมาก และมีการกำหนดมาตรการ ในการตอบสนองความเสี่ยงหลายวิธี

RISK-CONTROL MATRIX ASSESSMENT

ระบุโอกาส และ ระดับความรุนแรง

รหัส	เสี่ยง	คุณภาพจัดการ
R1	ต่ำ	อ่อน
R2	สูง	อ่อน
R3	สูง	ดี
R4	สูง	พอใช้
R5	กลาง	อ่อน
R6	สูง	พอใช้
R7	ต่ำ	อ่อน
R8	22-15 สูง	อ่อน

คุณภาพการ จัดการ)	ความเสี่ยงระดับต่ำ โอกาสเกิดต่ำ สูง Xผลกระทบต่ำ ลำดับ 1-15	ความเสี่ยงกลาง โอกาสเกิดต่ำ Xผลกระทบสูง ลำดับ 16-21	ความเสี่ยงระดับสูง โอกาสเกิดสูง Xผลกระทบสูง ลำดับ 22-25
ดี	ต่ำ (1) R4	ค่อนข้างต่ำ(2) R5	ปานกลาง(3) R3 4x4 R6 R4 R8 R2
	พอใช้	ค่อนข้างต่ำ(4)	ปานกลาง(5) R6 R4
อ่อน		ปานกลาง(7) R7 R1	

RED ZONE

R8 R2

ระบุคุณภาพ ความสามารถจัดการ

คุณภาพการจัดการ = ควบคุมภายใน + บริหารความเสี่ยง

รอบที่ 3

ความเสี่ยงที่เฉียบพลัน กระทั่งที่ ไม่รู้ล่วงหน้าสำคัญที่สุด
แต่ละไตรมาสประเมินความเสี่ยงในไตรมาสต่อไป
ปรับปรุง ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง

ด้านลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสียง

1 2 3 4 และ 5 เกินยอมรับได้

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	การเกิดขึ้นของความเสียงและกระทบต่อองค์กรแบบทันที และไม่มีสัญญาณแจ้ง
๔	สูง	การเกิดขึ้นของความเสียงและกระทบต่อองค์กร ภายใน ๒ - ๓ สัปดาห์
๓	ปานกลาง	การเกิดขึ้นของความเสียงและกระทบต่อองค์กร ภายใน ๒ - ๓ เดือน
๒	น้อย	การเกิดขึ้นของความเสียงและกระทบต่อองค์กร ภายใน ๓ - ๖ เดือน
๑	น้อยมาก	การเกิดขึ้นของความเสียงและกระทบต่อองค์กร มากกว่า ๖ เดือน

รหัส	ชื่อความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ความ อ่อนไหวต่อ ความเสี่ยง	ลักษณะการ เปลี่ยนแปลง ของความเสี่ยง		
			1				
๑	ความเสี่ยงการเข้าถึงและการส่งต่อข้อมูลที่มีความอ่อนไหว	๔	๕	๓	5 อ่อน	๓	3
๒	ความเสี่ยงการโจรกรรมข้อมูลบุคคล	๔	๔	๓	4 พอใช้	๓	
๓	ความเสี่ยงการบันทึกข้อมูลในระบบผิดพลาด	๒	๓	๑		๕	X
๔	ความเสี่ยงการแก้ไขโปรแกรมโดยไม่ได้รับการอนุมัติ	๑	๓	๑		๔	1
๕	ความเสี่ยงประชาชนที่ด้อยโอกาสไม่สามารถเข้าถึงการบริการรูปแบบใหม่	๓	๕	๒	4 พอใช้	๒	
๖	ความเสี่ยงการปฏิบัติงานแทนกันในระบบการเงิน	๔	๕	๒	4 พอใช้	๒	
.	
.	
.	
๕๐	ความเสี่ยงการโจมตีทางไซเบอร์	๓	๔	๓	ดี		

1

RED

YELLOW

ORANGE

ORANGE



5 อ่อน

4 พอใช้

4 พอใช้

4 พอใช้

ดี

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

ค้นหา ระบุประเด็นเสี่ยงสำคัญที่ยอมรับไม่ได้หากเกิดขึ้นในอนาคต 1 ปี
=ทะเบียนความเสี่ยงองค์กร

ค้นหาสาเหตุของความเสียหาย CAUSE

ค้นหารากเหง้าของปัญหา/สาเหตุของความเสียหาย ROOT CAUSE

วิเคราะห์ ผลกระทบที่เคยเกิดและมีโอกาสเกิดในอนาคต
 $REAL\ EFFECT + POTENTIAL\ EFFECT = RISK\ PROFILE$

ประเมิน : เรียงลำดับความเสี่ยงเป็นตัวเลข 1-5 โอกาสความรุนแรง

ประเมิน : ความเสี่ยงสูง (ลำดับ 16-25) มีการจัดการเพียงพอหรือไม่ ไม่พอเสนอเพิ่มเติม

นิยาม เกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ความเสี่ยงยุทธศาสตร์

F1 Fast Adaptation ปรับตัวกิจกรรม/วิธีดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว

F2 Fast Recovery : W/L/K shape ปลอดภัยจากจุดต่ำสุด การหยุดชะงักที่ไม่บรรลุสัมฤทธิ์ผล อุปสรรค=โอกาส

F3 Fast Forward Looking (New Normal) - องค์กรในวิถีปกติใหม่

F4 Fast Cashflow ADEQUACY ไม่เกิดปัญหาทางงบประมาณในการดำเนินงาน

F5 Project Organization and Partnership Building (Reform) รื้อปรับระบบ/โครงสร้างใหม่ให้ทันสมัย

ระดับผลกระทบสัมฤทธิ์ผลตาม BALANCED SCORECARD = 4 / 5

STAKEHOLDER HIGH ผู้ถือหุ้น พันธมิตร ภาครัฐ กระทบไม่ได้

FINANCIAL HIGH งบประมาณ เงินแผ่นดิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม ขาดทุนไม่ได้

CUSTOMER HIGH (TIME , QUALITY, WARRANTY)

PROCESS IN PROJECT MEDIUM /HIGH -OUTSOURCE

LEARNING & GROWTH LOW



**กรอบแนวทางวิเคราะห์ความเสี่ยง
องค์กรตามค่าเป้าหมาย**

องค์ประกอบการประเมินความเสี่ยง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน ความเข้าใจบริบท ธุรกรรม กิจกรรมหลักขององค์กรที่ขับเคลื่อนความสำเร็จ
เลือกตัวชี้วัดตามเป้าหมายรายยุทธศาสตร์องค์กร

ส่วนที่ 2 การเชื่อมโยงค่าเป้าหมายองค์กรกับโครงการและกิจกรรมหลักขับเคลื่อน ที่จะใช้ประเมินความเสี่ยง
ยุทธศาสตร์

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ PESTEL

ที่เป็นความเสี่ยงต่อการทำกิจกรรมหลักที่ขับเคลื่อนค่าเป้าหมายองค์กรและโครงการที่เกี่ยวข้อง

ส่วนที่ 4 สรุปผลการประเมินสถานะความเสี่ยงและคุณภาพการจัดการความเสี่ยงยุทธศาสตร์ (จากผลส่วนที่ 3)

นำผลการประเมินในส่วนที่ 3 ที่ลำดับความเสี่ยง และคุณภาพการจัดการความเสี่ยงระดับโครงการ อยู่ในช่อง 5 6 8
9 ที่เป็น RED ZONE

ส่วนที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์ Risk-Control Matrix

นำข้อมูลจากส่วนที่ 4 มากรอกในตาราง 9 ช่อง รายกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยใส่รหัส PESTEL ในตาราง 9 ช่องให้
ครบถ้วน

ส่วนที่ 6 การเสนอแผนงาน/โครงการคู่ขนาน เพื่อจัดการความเสี่ยงที่กระทบต่อค่าเป้าหมายองค์กร

2.1 ผลสัมฤทธิ์ที่ควรระวังที่เกี่ยวข้อง		ผลสัมฤทธิ์ที่ควรระวัง		
		ตัวชี้วัดค่าเป้าหมาย องค์กรตามแผน วิสาหกิจ		
		ชื่อโครงการตามแผนวิสาหกิจ/นอกแผนวิสาหกิจ	หน่วยงานรับผิดชอบ	
2.2 ชื่อโครงการหลักที่เกี่ยวข้องกับค่าเป้าหมายองค์กร (ระบุไม่เกิน 5 โครงการหลัก)	1	โครงการ A	ระบุ	
	2	โครงการ B		
	3	โครงการ C		
	4	โครงการ D		
	5	โครงการ E		
		กิจกรรมหลักที่ก่อให้เกิดค่าเป้าหมายองค์กร	ชื่อโครงการที่เกี่ยวข้อง	
2.3 กิจกรรมสำคัญที่ขับเคลื่อนค่าเป้าหมายองค์กรที่เกี่ยวข้อง ระบุไม่เกิน 5 กิจกรรมหลัก	1			
	2			
	3			
	4			
	5			

NEW BUSINESS PROCESS ASSESSMENT

Business Model Canvas



ตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติการปี 2565

GOVERNANCE & SERVICE EXCELLENCE

ผลสัมฤทธิ์ของยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง
ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์การที่ดี
ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน
หน่วยงานที่นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
ผู้เรียนที่ได้รับการอำนวยความสะดวกการเรียนการสอนตามมาตรฐานที่กำหนด
ระดับความพึงพอใจของผู้ที่ได้มารับบริการการเรียนการสอน
ผู้เรียนมีความรู้ สามารถประกอบอาชีพ คุณภาพชีวิตที่ดี

NETWORK EXCELLENCE

เครือข่ายชุมชนสามารถขับเคลื่อนภารกิจได้ตามที่กำหนด
การเพิ่มขึ้นของภาคีเครือข่ายที่มีส่วนร่วมและสามารถขับเคลื่อนภารกิจงาน
การบริหารจัดการตามระบบ อววน.

ลำดับ	ความเสี่ยงสูง	ลำดับ	ความเสี่ยงสูง	ลำดับ	ความเสี่ยงสูง	ลำดับ	ความเสี่ยงสูง
	โอกาสต่ำ x ผลกระทบต่ำ		ผลกระทบต่ำ		โอกาสต่ำx ผลกระทบสูง		โอกาสสูงx ผลกระทบสูง
1	1x1	5	3x1	16	1x4	22	4x4
2	2x1	6	4x1	17	2x4	23	5x4
3	1x2	7	5x1	18	3x4	24	4x5
4	2x2	8	3x2	19	1x5	25	5x5
		9	4x2	20	2x5		
		10	5x2	21	3x5		
		11	1x3				
		12	2x3				
		13	3x3				
		14	4x3				
		15	5x3				

คุณภาพจัดการระดับโครงการเอง ระดับอ่อนไหว และลักษณะที่จูงเงิน	ระดับความเสี่ยง		
	ต่ำ ระหว่าง 1-15	ปานกลาง ระหว่าง 16-21	สูง ระหว่าง 22-25
ดี จัดการเองได้ทุกกรณี ไม่ต้องการ แผนเพิ่มเติม	1	2	3
พอใช้ จัดการเองได้บางส่วน ต้องการแผน/ กิจกรรมเพิ่มเติม	4	5 RED ZONE PO-1.2 21	6 RED ZONE
อ่อน จัดการเองไม่ได้ ต้องการแผน/ กิจกรรมเพิ่มเติมก่อนเริ่ม/ระหว่าง ดำเนินโครงการ	7	8 RED ZONE	9 RED ZONE PO-3.2 23



ส่วนที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์ Risk-Control Matrix

นำข้อมูลจากส่วนที่ 4 มากรอกในตาราง 9 ช่อง รายกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยใส่รหัส PESTEL ในตาราง 9 ช่องให้ครบถ้วน

ยุทธศาสตร์ที่ 1				ยุทธศาสตร์ที่ 2			
โครงการ				โครงการ			
คุณภาพจัดการระดับโครงการเอง	ระดับความเสี่ยง			คุณภาพจัดการระดับโครงการเอง	ระดับความเสี่ยง		
	ต่ำ ระหว่าง 1-15	ปานกลาง ระหว่าง 16-21	สูง ระหว่าง 22-25		ต่ำ ระหว่าง 1-15	ปานกลาง ระหว่าง 16-21	สูง ระหว่าง 22-25
ดี จัดการเองได้ทุกกรณี ไม่ต้องการแผนเพิ่มเติม	1	2	3	ดี จัดการเองได้ทุกกรณี ไม่ต้องการแผนเพิ่มเติม	1	2	3
พอใช้ จัดการเองได้บางส่วน ต้องการแผน/กิจกรรมเพิ่มเติม	4	5 RED ZONE	6 RED ZONE	พอใช้ จัดการเองได้บางส่วน ต้องการแผน/กิจกรรมเพิ่มเติม	4	5 RED ZONE	6 RED ZONE
อ่อน จัดการเองไม่ได้ ต้องการแผน/กิจกรรมเพิ่มเติม ก่อนเริ่ม/ระหว่างดำเนินโครงการ	7	8 RED ZONE	9 RED ZONE	อ่อน จัดการเองไม่ได้ ต้องการแผน/กิจกรรมเพิ่มเติมก่อนเริ่ม/ระหว่างดำเนินโครงการ	7	8 RED ZONE	9 RED ZONE

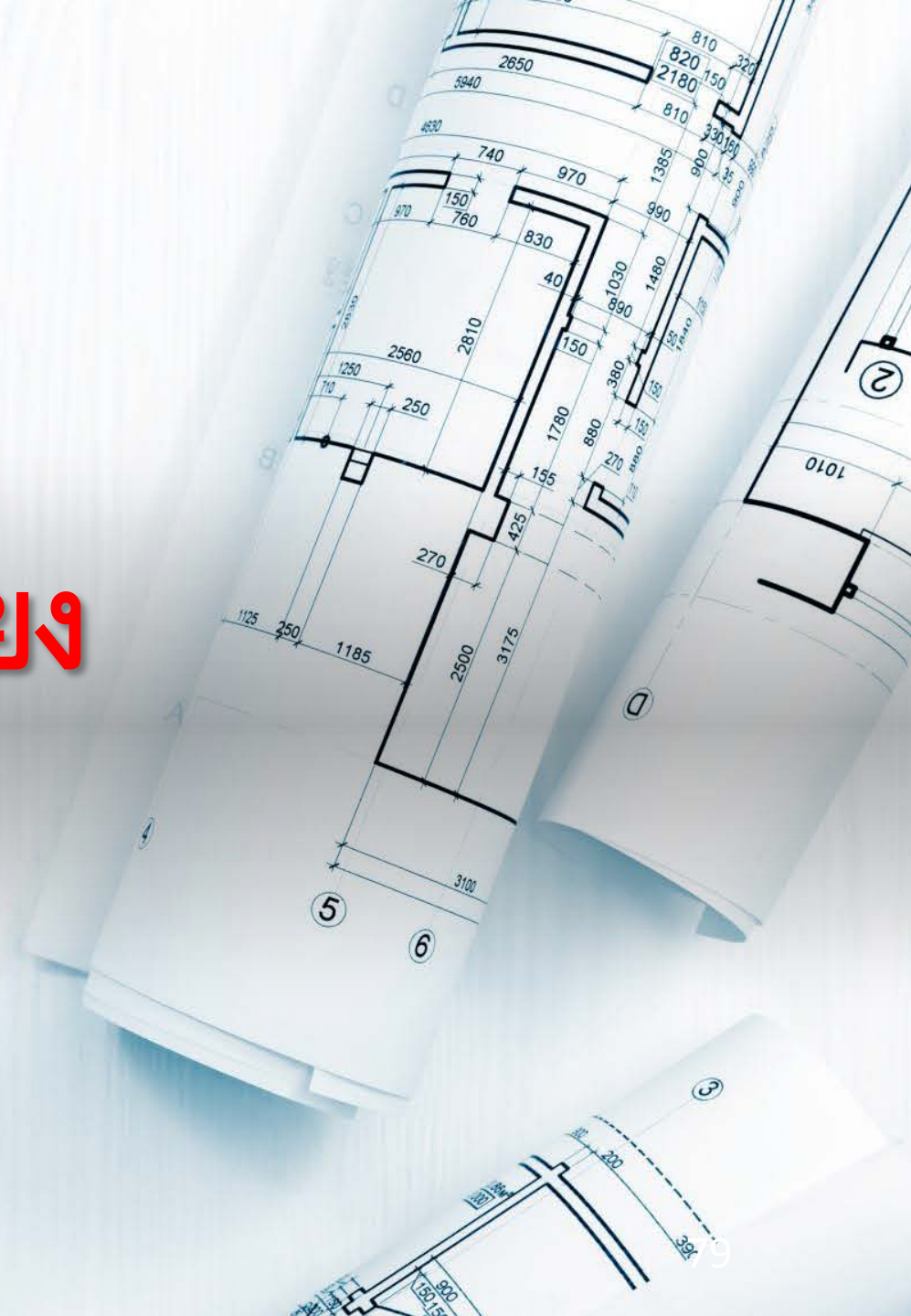
การเสนอแผนงาน/โครงการคู่ขนาน เพื่อจัดการความเสี่ยงที่กระทบต่อค่าเป้าหมายองค์กร

ความเข้าใจในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงยุทธศาสตร์ระดับตัวชี้วัดค่าเป้าหมายองค์กร

นำประเด็นเสี่ยงจาก PESTEL ที่อยู่ในช่อง 5 6 8 9 หรือ RED ZONE เสนอแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อสนับสนุนโครงการและกิจกรรมภายใต้ตัวชี้วัดค่าเป้าหมายองค์กรที่ได้รับผลกระทบจากความเสี่ยง

- 1) แผนบริหารความเสี่ยงนี้ จะช่วยลดความเสี่ยงของค่าเป้าหมายองค์กรส่วนที่เหนือเกินกว่าระดับโครงการภายใต้ตัวชี้วัดค่าเป้าหมายองค์กรที่มีหลายโครงการ พร้อมกัน
- 2) กรณีที่ความเสี่ยงใด กระทบต่อโครงการภายใต้ตัวชี้วัดค่าเป้าหมายองค์กรเพียง 1 โครงการ ให้ส่งต่อไปให้ผู้รับผิดชอบโครงการดำเนินการจัดการในระดับโครงการเท่านั้น ไม่ถือว่าเป็นความเสี่ยงยุทธศาสตร์ในระดับตัวชี้วัดค่าเป้าหมายองค์กร
- 3) แต่ละโครงการยังต้องทำการประเมินความเสี่ยงในระดับโครงการ (Project Risk) เองด้วย ไม่ได้ทดแทนกัน

แบบแผนของ แผนบริหารความเสี่ยง



แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

รหัสความเสี่ยง : ๑

ชื่อความเสี่ยง : ความเสี่ยงในเรื่องของการเข้าถึงและส่งต่อข้อมูลที่มีความอ่อนไหว

ระดับผลกระทบ : ระดับองค์กร

เจ้าของความเสี่ยง : ผู้อำนวยการกอง.....

วิธีจัดการความเสี่ยง

๑. มาตรการการจัดกลุ่มประเภทข้อมูลและการมอบหมายความรับผิดชอบ
๒. มาตรการเข้าถึงข้อมูล
๓. มาตรการเก็บรักษาข้อมูล
๔. มาตรการในการลบหรือทำลายข้อมูล
๕. การใช้ Biometrics ในการเข้าใช้งานในระบบงาน หรือสถานที่เก็บข้อมูล
๖. การติดตั้งโปรแกรมป้องกันการเจาะระบบข้อมูล
๗. การใช้โปรแกรมการตรวจสอบความผิดปกติของการเข้าใช้งานในระบบ
๘. การทดสอบการเจาะระบบเป็นประจำทุกปีหรือเมื่อมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ

๑. จำนวนครั้งในการเข้าระบบไม่สำเร็จ.....ครั้ง ต่อ ๑ ผู้ใช้งาน
๒. การดาวน์โหลดข้อมูลจำนวนเกินกว่า
๓. ข่าวสารในสื่อสังคมประเภท.....

วิธีการติดตามและการรายงาน

กิจกรรมในแผนบริหารความเสี่ยง

กิจกรรมภายในกระทรวง ผู้บริหารภายในกระทรวงพิจารณา	ผู้รับผิดชอบ	Q1	Q2	Q3	Q4
1.		5/4	4/3	3/2	2/1
2.					
3.					
กิจกรรมกับหน่วยงานอื่นภายนอก	ผู้รับผิดชอบ	Q1	Q2	Q3	Q4
1.					
2.					
3.					
กิจกรรมร่วมกับหน่วยงานระดับพื้นที่	ผู้รับผิดชอบ	Q1	Q2	Q3	Q4
1.					
2.					
กิจกรรมร่วมกับผู้รับผิดชอบโครงการ	ผู้รับผิดชอบ	Q1	Q2	Q3	Q4
1.					
2.					
3.					



**ENTERPRISE RISK MANAGEMENT MATURITY
SELF-ASSESSMENT**

กรอบการประเมิน ERM MATURITY

วิธีการให้ค่าคะแนน 1-5 ในด้านหลัก ๆ หรือ 1-10 ในประเด็นเน้นย่อย ๆ

ประเด็นหลัก 3 ประเด็น

1 Effectiveness

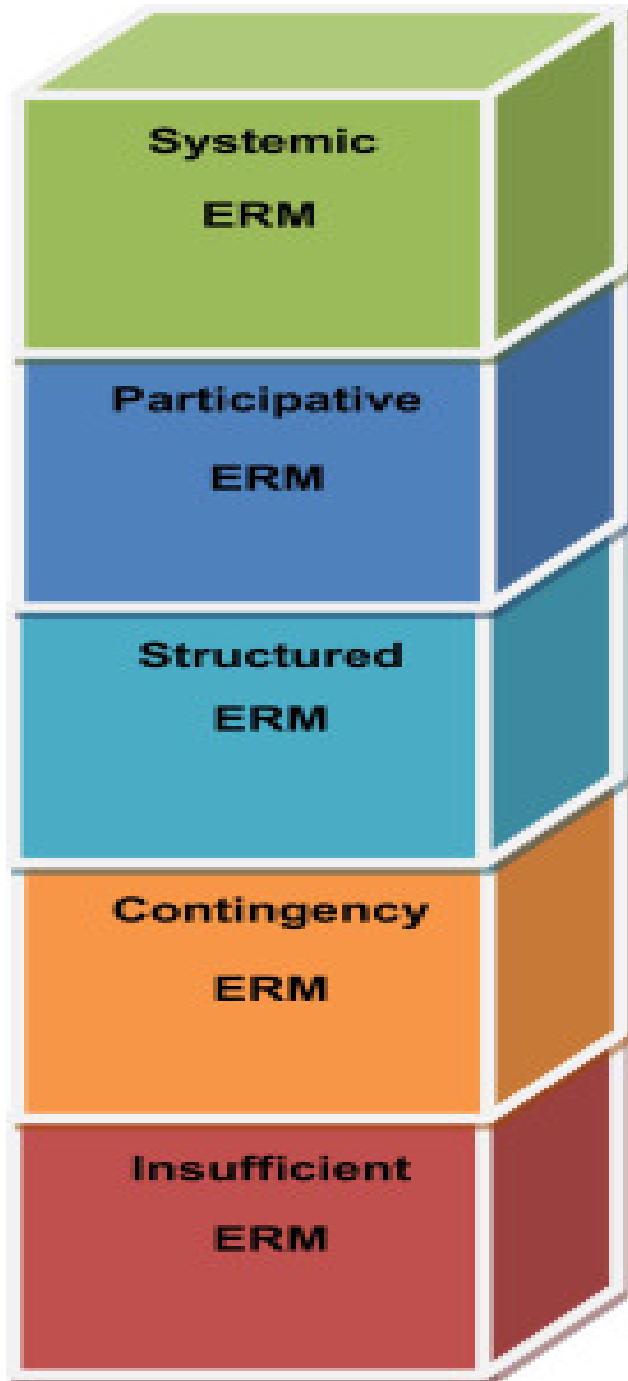
วัดด้านความถี่รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส ความสม่ำเสมอ ของกิจกรรมที่ทำว่า ก่อให้เกิดผลลัพธ์จริง

2.Proactivity

วัดลักษณะของการบริหารจัดการความเสี่ยง ว่าเป็นเชิงรุก ปึ่งกัน ป้องปราม หลีกเลียง หรือเพียงแต่แก้ไขประเด็นเสี่ยงเดิม ๆ ที่เคยเกิดมาแล้ว ค้นหาแนวทางการจัดการในรอบต่อไป

3.Coverage

วัดความครอบคลุม ด้านความลึกในสายงานเดียวกันและความกว้างขวางในด้านข้ามสายงาน



Level 5 - Systemic Enterprise Risk Management

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นระบบบริหารหนึ่ง ที่ทำงานพร้อมการดำเนินงานปกติ

Level 4 – Participative Enterprise Risk Management

การบริหารจัดการความเสี่ยงดึงให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมอย่างครอบคลุม

Level 3 – Structured Enterprise Risk Management

มีการจัดโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง มอบหมายบุคลากร **FULL TIME**

Level 2 – Contingency Enterprise Risk Management

มีการจัดเตรียมแผนบริหารจัดการความเสี่ยงรองรับสถานการณ์ล่วงหน้า

Level 1 - Insufficient Enterprise Risk Management

ไม่มีกระบวนการวิเคราะห์ ประเมิน และไม่ได้จัดเตรียมแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

RMI Risk Maturity Index (V0.2)

The Risk Maturity of your organisation can be gauged using the following guidelines:



บทสรุป การใช้ ERM เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการ

Adoption of ERM-Based Process

สร้างปรัชญาและวัฒนธรรมการตื่นตัวต่อความเสี่ยงที่มีและความเสี่ยงเกิดใหม่เชิงรุก

ERM Process Management

กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยง นิยามของค่าคะแนน 1-5 ในแต่ละมิติ และรูปแบบของผลการประเมินความเสี่ยง แผนบริหารความเสี่ยง

Risk Appetite Management

นำเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้องค์กร เป็นเป้าหมายการบริหารจัดการงานระหว่างดำเนินงานปกติ และส่วนหนึ่งของการประเมินผลดำเนินงาน

Root Cause Discipline

มีแฟ้มข้อมูลความเสี่ยงที่เกินยอมรับได้ ที่มีรายละเอียดการวิเคราะห์ สาเหตุของความเสี่ยง **POLICY - PARTNER - PEOPLE - PROCESS -**

TECHNOLOGY

Uncovering Risks

มีวิธีการขึ้นทะเบียนความเสี่ยงเกิดใหม่ นำไปประกอบการประเมินความเสี่ยง เผยแพร่ถ่ายทอดประเด็นความเสี่ยงเป็น KMI ท้าองค์กรให้รับรู้ ตื่นตัว

Performance Management

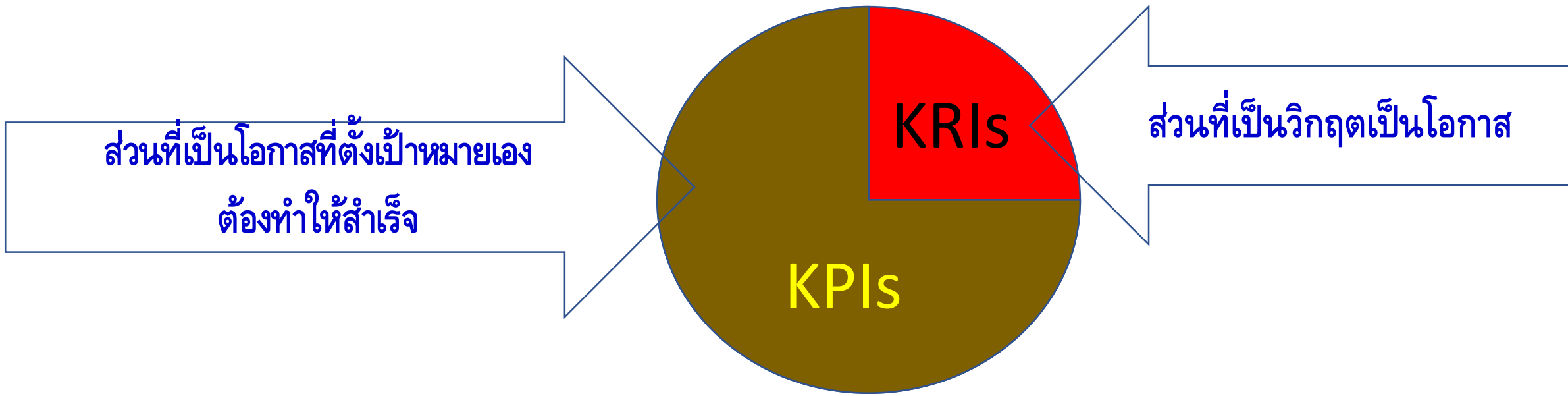
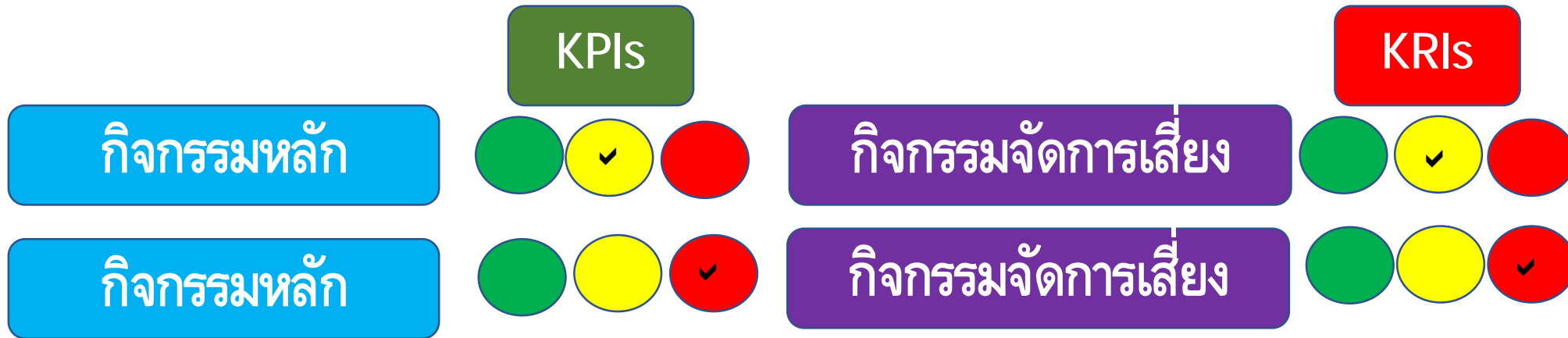
นำข้อมูลความเสี่ยงที่ถอดบทเรียนไว้ มาประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ค่านิยมองค์กร และกำหนดเป้าหมายความเสี่ยง และตัวชี้วัดควบคู่กัน

Business Resiliency and Sustainability

ใช้แผนบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปรับปรุง ยกระดับศักยภาพ สมรรถนะองค์กร ให้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ + ความยั่งยืน



รายงานรายไตรมาส



นิยาม	เขียว	เหลือง	แดง
1.มีการทำกิจกรรมจริงตามที่ระบุไว้ในแผน			
มีการทำกิจกรรมครบถ้วนตามแผนและเป็นไปตามกรอบเวลาที่กำหนด	✓		
มีการทำกิจกรรมส่วนใหญ่ได้ตามแผนที่กำหนดและภายในกรอบเวลา และยังทำกิจกรรมที่เหลือต่อเนื่อง		✓	
มีการทำกิจกรรมเพียงบางส่วน ไม่ครบถ้วน หรือไม่ได้ทำกิจกรรมสำคัญ ทำให้เชื่อว่าระดับความเสี่ยงยังไม่ลดลง			✓
2.มีการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมจากที่กำหนดไว้ ตามสถานการณ์และความจำเป็น			
มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้ว ได้เพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่จำเป็น และน่าเชื่อได้ว่าจะทำให้ระดับความเสี่ยงลดลง	✓		
มีกิจกรรมอื่นทดแทนกิจกรรมเดิม เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และน่าเชื่อได้ว่าจะทำให้ระดับความเสี่ยงลดลง	✓		
มีกิจกรรมอื่นทดแทนกิจกรรมเดิม แต่ยังไม่สามารถทำให้ระดับความเสี่ยงลดลงได้เท่ากับกิจกรรมเดิม		✓	
ไม่มีกิจกรรมอื่นทดแทนกิจกรรมเดิม โดยไม่มีเหตุผล และยังมีระดับความเสี่ยงสูงเท่ากับไตรมาสก่อนหน้า			✓

นิยาม	เขียว	เหลือง	แดง
3.มีผลให้โอกาสเกิดความเสียหายลดลง			
มีการทำกิจกรรมที่ลดโอกาสเกิดลงอย่างชัดเจน และทำให้เหตุการณ์ความเสียหายเกิดน้อยลง ห่างมากขึ้น	✓		
โอกาสเกิดลดลงตามจำนวนเวลาหรือวันที่จะเกิดความเสียหายลดลง เนื่องจากเวลาผ่านไปโดยไม่เกิดเหตุการณ์เสียหาย แม้ว่าจะไม่ได้มีการทำกิจกรรมลดความเสี่ยง		✓	
โอกาสเกิดไม่ได้ลดลง ตามจำนวนวันหรือเวลาที่จะเกิดความเสียหายลดลง ยังมีโอกาสเกิดความเสียหายเท่าเดิม			✓
4.มีผลให้ระดับความรุนแรงลดลง			
มีกิจกรรมที่มุ่งลดระดับของความรุนแรงที่จะเกิดโดยตรง และทำให้ผลกระทบที่เกิดจากความเสียหายลดลง	✓		
มีกิจกรรมที่สามารถลดระดับความรุนแรงทางอ้อมได้บ้าง ทำให้ผลกระทบความเสียหายเท่าเดิมหรือลดลง		✓	
มีกิจกรรมที่ไม่สามารถเชื่อได้ว่าลดระดับของความรุนแรงของความเสียหาย			✓

5.ทะเบียนความเสี่ยงที่ยังหลงเหลือ ณ สิ้นไตรมาสที่รายงาน		เขียว	เหลือง	แดง
จำนวนต้นไตรมาส	จำนวนสิ้นไตรมาส			
ค่าเป้าหมายของความเสี่ยงในไตรมาสนั้นสามารถลดลงได้ทั้งหมด		✓		
ค่าเป้าหมายของความเสี่ยงในไตรมาสนั้นสามารถลดลงส่วนใหญ่			✓	
ค่าเป้าหมายของความเสี่ยงในไตรมาสนั้นยังคงอยู่เป็นส่วนใหญ่				✓
6.ผลการประเมินสถานะความเสี่ยงที่หลงเหลือ ในไตรมาสต่อไป		เขียว	เหลือง	แดง
ความเสี่ยงที่หลงเหลือ น่าจะสามารถจัดการให้ลดลงได้ตามแผน		✓		
ความเสี่ยงที่หลงเหลือ น่าจะเกินกว่าระดับที่คาดหวังหรือควรจะเป็น ที่ต้องเพิ่มประสิทธิภาพของกิจกรรมการจัดการความเสี่ยง			✓	
ความเสี่ยงที่หลงเหลือ ยังคงเดิม หรือมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น รุนแรงขึ้น				✓
ระบุ				
มีความเสี่ยงเกิดใหม่เพิ่มเติม ที่อาจจะมีผลในอนาคต				✓
ระบุ				

A close-up photograph of a person's hand holding a dark blue pen, poised to write on a document. The document is filled with tables and charts, suggesting a data analysis or reporting context. The text 'การบันทึก LOSS DATA' is overlaid in the center of the image.

การบันทึก LOSS DATA

รายละเอียดของ fields ใน Loss Data รายครั้ง

. ชื่อเหตุการณ์	
. รหัสเหตุการณ์ ตามกลุ่ม	HM ตัวบุคคล SY ระบบงาน FU โครงสร้างองค์กร TE เทคโนโลยี PD วิธีปฏิบัติงาน EV ภัย อุบัติการณ์ภายนอก
. วันที่รายงานเหตุการณ์	
. ชื่อ รหัส ผู้รายงาน	
. รูปแบบเหตุการณ์	IN บั้จจ้ยภายใน EX บั้จจ้ยภายนอก
. หน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้องกับ	
. กระบวนการ ภาระงานที่เกี่ยวข้อง	
. สายธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	
. ประเภทของความเสียหายที่เกี่ยวข้อง:	สูญเสีย เจี๊ยด สูญเสียโอกาส
0. การควบคุมที่เกี่ยวข้อง	
1. การเกิดซ้ำ:	เกิดครั้้งแรก เกิดซ้ำเดี๊ยม เจี๊ยดกับการเกิดซ้ำ
2. อุบัติการณ์ที่เกี่ยวข้อง (เฉพาะกรณีที่เกิดซ้ำเดี๊ยม)	
3. คำอธิบายเหตุการณ์	
4. วันที่ระบุ คั้้นพบ เหตุการณ์ เกิดเหตุการณ์	
5. วันที่เริ่มการบริหารจัดการ	

16. วันที่สิ้นสุดการบริหารจัดการ	
17. ผู้ที่เกี่ยวข้องในเหตุการณ์ (จัดการ)	
18. บุคลากรหลักที่เกี่ยวข้อง	
19. ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและระบุขนาดความเสียหาย การสูญเสียได้	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ประมาณการจำนวนเงิน เฉพาะความเสียหาย การสูญเสียทางตรง เฉพาะความเสียหาย การสูญเสียทางอ้อม
20. ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น แต่ไม่สามารถระบุขนาดความเสียหาย การสูญเสียได้	อธิบายความเสียหาย
21. วงเงินประกันที่ชดเชยความเสียหาย	มี ไม่มี ไม่ทราบชัดเจน
22. ภาวะการติดตามหลังเกิดเหตุการณ์ (Follow up)	ควรมี ไม่ควรมี ไม่ทราบ
23. วันที่เกิดกิจกรรมการติดตาม (Follow up) หลังเกิดเหตุการณ์	ผลการติดตาม วันเดือนปี กิจกรรมติดตาม 1 กิจกรรมติดตาม 2
24. การตอบสนอง การจัดการหลังได้ผลของการติดตาม	
25. บทสรุปของเหตุการณ์ทั้งหมด	
26. โอกาสในการเกิดซ้ำอีกในอนาคต	
27. ระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ สูง ปานกลาง ต่ำ	
28. ไฟล์ เอกสารแนบ รูปภาพ	
29. ลายมือชื่อ ชื่อผู้รับทราบเหตุการณ์และอนุมัติบันทึกเหตุการณ์	
30. ความเห็น ผลการวิเคราะห์เพิ่มเติมของทีมบริหาร ความเสี่ยง	
31. การสั่งการหลังนำเสนอรายงาน	
32. ผู้ที่รับผิดชอบดำเนินการตามสั่งการ	



บทสรุป

บทสรุป การใช้ ERM เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการ

Adoption of ERM-Based Process

สร้างปรัชญาและวัฒนธรรมการตื่นตัวต่อความเสี่ยงที่มีและความเสี่ยงเกิดใหม่เชิงรุก

ERM Process Management

กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยง นิยามของค่าคะแนน 1-5 ในแต่ละมิติ และรูปแบบของผลการประเมินความเสี่ยง แผนบริหารความเสี่ยง

Risk Appetite Management

นำเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้องค์กร เป็นเป้าหมายการบริหารจัดการงานระหว่างดำเนินงานปกติ และส่วนหนึ่งของการประเมินผลดำเนินงาน

Root Cause Discipline

มีแฟ้มข้อมูลความเสี่ยงที่เกินยอมรับได้ ที่มีรายละเอียดการวิเคราะห์ สาเหตุของความเสี่ยง **POLICY - PARTNER - PEOPLE - PROCESS -**

TECHNOLOGY

Uncovering Risks

มีวิธีการขึ้นทะเบียนความเสี่ยงเกิดใหม่ นำไปประกอบการประเมินความเสี่ยง เผยแพร่ถ่ายทอดประเด็นความเสี่ยงเป็น KMI ท้าองค์กรให้รับรู้ ตื่นตัว

Performance Management

นำข้อมูลความเสี่ยงที่ถอดบทเรียนไว้ มาประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ค่านิยมองค์กร และกำหนดเป้าหมายความเสี่ยง และตัวชี้วัดควบคู่กัน

Business Resiliency and Sustainability

ใช้แผนบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปรับปรุง ยกระดับศักยภาพ สมรรถนะองค์กร ให้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ + ความยั่งยืน

การกำกับงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่ดีในเชิงอุดมคติ

- ✓ มีการกำกับระดับนโยบายโดยคณะกรรมการ (Compliance Committee) ที่เหนือกว่าระดับบริหาร
- ✓ มี CRO หรือ Chief Risk Officer ระดับมีอำนาจระดับเดียวกับ CEO และ CFO
- ✓ จัดโครงสร้างองค์กร RISK MGN Unit ที่ทำงานต่อเนื่องกฎเกณฑ์เดิม/ออกใหม่ เป็นเลขานุการ RISK Management Committee ประสานกับหน่วยงานกำกับที่บังคับใช้กฎเกณฑ์
- ✓ มีตัวชี้วัด (Zero Risk Tolerance) และรายงานผลดำเนินงานเป็นส่วนหนึ่งของผลประกอบการ
- ✓ มีระบบงานรองรับเพื่อกำกับการปฏิบัติที่สอดคล้องกฎเกณฑ์ให้ช่วยสนับสนุนอำนวยความสะดวก
- ✓ มีการถ่ายทอดกรอบแนวทาง กระบวนการบริหารความเสี่ยงลงสู่เจ้าของภาระงานทุกคนอย่างครบถ้วนทั้งองค์กร จนถึงระดับ Self-Control ว่าใครทำอะไรบ้าง เมื่อใด และอย่างไร
- ✓ ต้องเชื่อมโยง Risk Event/Process Risk กับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประเด็นเสี่ยงอื่นไม่ทิ้งช่องว่างระหว่างกัน รวมทั้งกำหนดจุดส่งต่อจากงาน RISK สู่งาน Internal Audit
- ✓ เตรียมรับมือ ตอบคำถาม ทีมตรวจสอบจากหน่วยงานที่กำกับภายนอก

บทบาทของ RISK MANAGEMENT COMMITTEE

แผนพัฒนาระบบติดตาม กำกับ ส่งเสริม RISK MANAGEMENT

- 1) **สร้างวัฒนธรรมและปรัชญาธุรกิจ** ให้ความสำคัญของการกำกับการปฏิบัติด้านความเสี่ยง (ผิดปกติ = เอ๊ะ) ให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจประจำวัน รวมทั้งห่วงโซ่อุปทานและทั้งบุคลากรภายในและ Outsourcing
 - 2) สร้าง**ระบบและกลไกการนำส่ง ข้อมูลเบาะแส ข้อง**ซึ่งว่าเกิน RISK APPETITE โดยผู้ที่มีส่วนรับรู้ที่เกิดสถานการณ์ใดขึ้น เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงพิจารณา
 - 3) สร้างห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ องค์กรความรู้ เพื่อการสืบค้นทะเบียนความเสี่ยง loss data ภูมิปัญญา แผนที่
ได้รับอนุมัติได้ตลอดเวลา
 - 4) เปิด **War Room** เผื่อระวังตัวบ่งชี้ความเสี่ยงด้าน **Crisis Risk** ใหม่ จากทุกหน่วยงานย่อยในองค์กร เพื่อรับรู้สถานะความเสี่ยงที่เป็นปัจจุบันตลอดเวลา รายชั่วโมง รายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน และรายไตรมาส ก่อนส่งต่อ
- ### AUDIT COMMITTEE
- 9) พิจารณาในหลักการสร้าง **RISK AGENCY** รายหน่วยงานเพื่อประสานให้ความรู้ การติดตามงาน แจ้งปัญหาอุปสรรค
 - 10) เห็นชอบ**กิจกรรม โครงการ จัดสัมมนา ประชุมทางวิชาการ หลักสูตรฝึกอบรม**รายตำแหน่งสำคัญ

ตัวอย่างโครงสร้างงาน RISK MANAGEMENT UNIT

บริหาร พัฒนา และงาน กำกับโครงการ

เฝ้าระวัง ติดตามความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่
ศึกษา รวบรวมองค์ความรู้และสร้างแฟ้มเสี่ยง
ทำ Checklist ายมาตรา และ GAP Analysis
เสนอขอทำโครงการพัฒนาแนวทางการจัดการ
แต่งตั้งคณะกรรมการ รับผิดชอบทุกด้าน
กำกับโครงการ จนเสร็จสิ้น
นำผลการพิจารณาเสนอขออนุมัติแผนบริหาร
จัดการความเสี่ยง

อำนวยการ ติดตาม ผลงานกำกับ

บริหารงานนโยบาย RISK MGN Committee
งานเลขานุการ คณะกรรมการ
ประสานกับ Risk-Owner in-Process
กำหนดตัวชี้วัดเฝ้าระวังในรอบปี
งานติดตามประเมินผล รายงานภาพรวม
จัดอบรม หลักสูตรจำเป็น
ออกนโยบาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง
ประกาศที่รองรับโครงการที่เสร็จสิ้น

ฐานข้อมูลและห้องสมุด บทเรียนที่เรียนรู้

จัด Family Tree ของประเด็นความเสี่ยงสาเหตุ
POLICY PARTNER PEOPLE PROCESS
TECHNOLOGY ภายนอก ภายใน ที่เชื่อมโยง
กัน ให้เป็นชุดให้เป็นปัจจุบัน
ตอบ-ถาม แฟ้มความเสี่ยง แผนบริหารความเสี่ยง
ที่ออกใช้แล้ว เพื่อช่วยตีความ สืบค้น
สร้างห้องสมุดกลางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อการสืบค้น
ด้วยตนเอง
นำแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้รับการยอมรับ ไป
เผยแพร่ทั้งภายใน-ภายนอก
เก็บ KMI ที่ดำเนินการไปแล้ว



thank
you