



การสัมมนาภายใต้โครงการสนับสนุนรัฐวิสาหกิจ  
ด้านการบริหารจัดการองค์กร  
หัวข้อ “การบริหารความเสี่ยง”

**GREAT  
ACHIEVEMENTS  
INVOLVE GREAT RISK**

# AGENDA

1

เกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยง

คะแนนประเมินการบริหารความเสี่ยง  
ประจำปี 2558 (18 แห่ง) (ปีงบประมาณ)

2

3

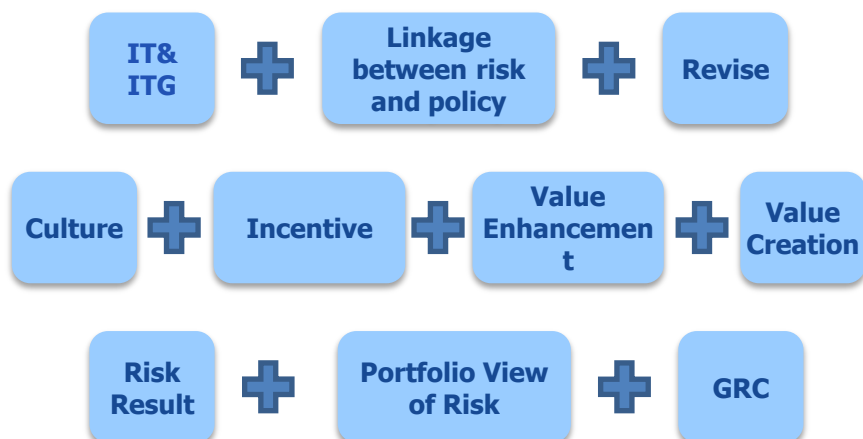
Risk Map

**1**

## เกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยง

**ระดับ 1 - 3****ผ่านการประเมิน  
ระดับที่3****ส่วนที่ 1 : ระดับ**

การบริหารความเสี่ยงที่ดีตาม  
องค์ประกอบหลักของ COSO ERM  
และ เกณฑ์การพิจารณาอื่น ที่มี  
ความสำคัญ

**ระดับ 4 - 5****ส่วนที่ 2 : คะแนนถ่วงน้ำหนัก**

เกณฑ์เพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนระบบการบริหาร  
ความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



# เกณฑ์การพิจารณา ระดับ 1-3

การบริหารความเสี่ยงที่ดีตามองค์ประกอบหลักของ COSO ERM และ เกณฑ์การพิจารณาอื่น  
ที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับการจัดวางระบบการบริหารความเสี่ยงขั้นพื้นฐาน

## ระดับ 1

การบริหารความเสี่ยงน้อยมาก :

- บริหารเชิงรับเป็นส่วนใหญ่
- ไม่มีคณะกรรมการเพื่อจัดการความเสี่ยง  
ในรูปแบบบูรณาการ
- มีองค์ประกอบในการบริหารความ  
เสี่ยงไม่ครบถ้วน
- ไม่มีคู่มือการบริหารความเสี่ยง

## ระดับ 2

การบริหารความเสี่ยงเบื้องต้นที่มี  
ระบบ:

- มีการบริหารเป็นกลยุทธ์ระยะสั้น
- มีคณะกรรมการ/กอง/งาน/ฝ่ายเพื่อจัดการ  
ความเสี่ยงในรูปแบบบูรณาการ
- มีองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงที่ดี  
ครบถ้วน โดยมีการวิเคราะห์ระดับความ  
รุนแรง (I/L) ที่ชัดเจนเป็นระบบ
- มีคู่มือการบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์  
และเผยแพร่ให้พนักงานทุกระดับ

## ระดับ 3

การบริหารความเสี่ยงในเชิงบูรณาการ:

- มีการดำเนินงานครบถ้วนในระดับที่ 2
- มีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นกลยุทธ์หรือการ  
ดำเนินงานที่ต่อเนื่องทั้งองค์กร
- มีคณะกรรมการ/กอง/งาน/ฝ่ายเพื่อจัดการความ  
เสี่ยง มีแผนงานที่ชัดเจน รวมถึงสามารถบรรลุ  
เป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน
- มีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงแยก  
ปัจจัยเสี่ยง กำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความ  
รุนแรงที่คาดหวัง และสามารถรายงานระดับ  
ความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส
- มีการกำหนด Risk Appetite และ Risk  
Tolerance ทุกปัจจัยเสี่ยง
- มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ



# เกณฑ์การพิจารณา ระดับ 4-5

| หัวข้อ                                                                                                                                                                                 | น้ำหนัก |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1. การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี                                                                                                                                       | 20      |
| 1.1 ฝ่ายบริหารของรัฐวิสาหกิจจัดให้มีคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบด้าน IT และ ITG และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร       | 5%      |
| 1.2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีการติดตามดูแลวิธีการที่ฝ่ายบริหารใช้ประโยชน์จาก IT เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้                                                                    | 15%     |
| 1.3 คณะกรรมการตรวจสอบได้แสดงถึงหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำกับดูแลและติดตาม การจัดการกระบวนการป้องกันความเสียหาย การปรับปรุง รวมถึงเสนอแนะแก่ฝ่ายตรวจสอบด้านการจัดการที่ดีทางด้าน IT | 10%     |
| 1.4 มีระบบการจัดการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Management : BCM) ของงานหลักๆ ทุกด้าน โดยควรมีการวิเคราะห์ผลกระทบต่อธุรกิจ (Business Impact Analysis : BIA)         | 15%     |
| 1.5 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีการจัดการที่ดีถึงกลยุทธ์ทางด้าน IT ของรัฐวิสาหกิจ                                                                                                     | 5%      |
| 1.6 ฝ่ายบริหารมีการประเมินศักยภาพของ IT และการจัดการอย่างสม่ำเสมอ ทั้งทางด้านการเงินและมีใช้การเงิน                                                                                    | 5%      |
| 1.7 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีกระบวนการสร้างความมั่นใจถึงความสมดุลระหว่างผลตอบแทนจาก การลงทุน และการจัดการด้าน IT กับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น                                       | 15%     |
| 1.8 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีการสร้างเกณฑ์วัดคุณภาพงานและผลสำเร็จของกลยุทธ์หรือนโยบายและการจัดการด้าน IT ตามที่กำหนดไว้                                                                 | 15%     |
| 1.9 รัฐวิสาหกิจมีการดำเนินการตามแผน ISO 27001 ในกิจกรรมตามแผนที่กำหนดได้ครบถ้วน                                                                                                        | 15%     |
| 1.10 การบริหารความเสี่ยงด้าน IT                                                                                                                                                        |         |





## เกณฑ์การพิจารณา ระดับ 4-5

| หัวข้อ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | น้ำหนัก |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 2. มีกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับการกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์/การวางแผน/การลงทุน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 10      |
| 3. มีการทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงสม่ำเสมอและทำการปรับปรุงเมื่อจำเป็น เช่น ควรมีการปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยงตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือในกรณีที่เกิดการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 5       |
| 4. จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง รวมถึงมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ โดยพิจารณาเพิ่มเติมถึงความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ ที่แสดงให้เห็นถึงการสำรวจทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 5       |
| 4.1 ความเหมาะสมและเพียงพอของช่องทางในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 30%     |
| 4.2 ประสิทธิภาพของการใช้ช่องทางในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 30%     |
| 4.3 การสำรวจทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 40%     |
| 5. มีการบริหารความเสี่ยงและมีการสนับสนุนการบริหารฯ เพื่อเพิ่มมูลค่าฯ (Value Enhancement)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 30      |
| 5.1 ปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีครบถ้วน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 20%     |
| 5.2 มีการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการเงิน ทั้งการแสวงหารายได้ การวิเคราะห์ กำหนดนโยบายและเป้าหมายทางการเงินโดยเฉพาะในเรื่องของอัตราการเติบโตทางการเงิน (Growth, Return) หรือการควบคุม/บริหารต้นทุนและ/หรือค่าใช้จ่ายที่ต้องเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์และบริหาร ความเสี่ยง หรือการที่รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ไม่ใช่การเงิน รวมถึงการที่องค์กรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเป็นพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร (Value Creation) โดยการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อสร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งจะส่งเสริมพัฒนาทักษะ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร รวมถึงการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ขององค์กร เช่นเดียวกัน | 60%     |
| 5.3 มีการสื่อสารถึงคณะกรรมการตรวจสอบและผู้บริหารระดับสูงสุด อย่างต่อเนื่อง (ตามที่ระบุ/กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยง)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 20%     |



# เกณฑ์การพิจารณา ระดับ 4-5

| หัวข้อ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | น้ำหนัก |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 6. กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมประจำวันของทุกหน่วยงาน และเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการพิจารณาผลตอบแทน และ/หรือความดีความชอบ                                                                                                                                                                                                                                                    | 30      |
| 6.1 แผนงานในการบริหารความเสี่ยง มีความสอดคล้องกับ Performance Evaluation ขององค์กร                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 40%     |
| 6.2 มีแผนงานในการประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละบุคคลหรือสายงานในองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง โดยมีประเด็นในการประเมิน เช่น ความรับผิดชอบและการสนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกรอบการบริหารความเสี่ยงที่แต่ละบุคคลหรือสายงานมีต่อองค์กร และการวัดระดับของความเสี่ยงที่บุคคลหรือสายงานนั้นเป็นผู้รับผิดชอบ ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด | 40%     |
| 6.3 มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันในแต่ละหน่วยงานเพื่อนำไปสู่การบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยรวม และมีการติดตามประเมินผลงานอย่างต่อเนื่อง                                                                                                                                                                                                                                                  | 20%     |
| 7. มีการบริหารความเสี่ยงและมีการสนับสนุนการบริหารฯ เพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) ซึ่งมูลค่า (Value) ขององค์กรอาจพิจารณาได้จาก Value ที่รัฐวิสาหกิจระบุไว้                                                                                                                                                                                                       | 30      |
| 7.1 การที่องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย โอกาสของธุรกิจการที่องค์กรสามารถพลิกผันเหตุการณ์/วิกฤติให้เป็นโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยที่ โอกาสของธุรกิจอาจพิจารณาจากการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร                                                                                                                                              | 50%     |
| 7.2 การที่องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งจะส่งเสริมพัฒนาทักษะ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร รวมถึงการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ขององค์กร เช่นเดียวกัน                                                                                                      | 50%     |
| 8. ผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง (Risk Result)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 30      |
| 8.1 การดำเนินกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 20%     |
| 8.2 ระดับความเสี่ยงที่ลดลง โดยพิจารณาจากความเสี่ยงหลักขององค์กร โดยพิจารณาเฉพาะความเสี่ยงที่มีระดับความเสียหายอยู่ในช่วงปานกลาง ถึง สูงมาก แต่อย่างไรก็ตาม ระดับความเสี่ยงที่ลดลง จะต้องครอบคลุมความเสี่ยงที่สามารถระบุได้ว่าเป็น Strategic Risk /Operational Risk/ Financial Risk และ Compliance Risk (S-O-F-C)                                                                     | 40%     |
| 8.3 ในกรณีที่มี Risk Appetite รายปีปัจจัยเสี่ยง ที่ระบุเป้าหมายเชิงปริมาณในปี 2552 รัฐวิสาหกิจต้องสามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว แล้วมีผลลัพธ์เป็นไปตามเป้าหมายของ Risk Appetite /ดีกว่าเป้าหมายของ Risk Appetite ที่กำหนด                                                                                                                                                  | 40%     |



# เกณฑ์การพิจารณา ระดับ 4-5

| หัวข้อ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | น้ำหนัก |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 9. Portfolio View of Risk                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 30      |
| 9.1 มีแบบจำลองที่เหมาะสมสำหรับเพื่อสะท้อนถึงช่วงเบี่ยงเบนของทุกปัจจัยเสี่ยง ที่ยังอยู่ในวิสัยที่องค์กรสามารถจัดการได้                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 50%     |
| 9.2 มีการวิเคราะห์เพิ่มเติมในกรณีที่ปัจจัยเสี่ยงมากกว่า 1 ปัจจัยเสี่ยง เกิดขึ้นพร้อมกัน ดังนั้น ระดับความเสี่ยงสูงสุด และช่วงเบี่ยงเบนสูงสุดในภาพรวมขององค์กรยังอยู่ในวิสัยที่สามารถจัดการได้หรือไม่                                                                                                                                                                                                            | 50%     |
| 10. การบูรณาการระหว่าง Corporate Governance - Risk management - Compliance (GRC)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 10      |
| 10.1 คณะกรรมการต้องมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับ GRC เพื่อที่จะสามารถจัดให้มีระบบความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น                                                                                                                                                                                                                                   | 10%     |
| 10.2 คณะกรรมการต้องกำหนดนโยบายและกลยุทธในการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ และต้องสร้างความมั่นใจถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่สำคัญทุกประเภท                                                                                                                                                                     | 20%     |
| 10.3 คณะกรรมการได้มีการสร้างกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ถึงการที่ รส. ได้มีการวิเคราะห์ถึงเหตุการณ์ที่จะทำให้ปัจจัยที่เป็นความเสี่ยงได้เกิดขึ้น และมีการสร้างกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ถึงการที่ รส. ได้มีกระบวนการระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าหมายในด้าน GRC                                                                                                  | 20%     |
| 10.4 คณะกรรมการได้มีการสร้างกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ถึงการที่ รส. ได้กำหนดมาตรการในการติดตามเหตุการณ์ที่เป็นสาเหตุของปัจจัยความเสี่ยง รวมทั้งมาตรการในการลดความเสี่ยงเหล่านั้น                                                                                                                                                                                                                        | 10%     |
| 10.5 คณะกรรมการได้มีการสร้างกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ถึงการที่ รส. ได้แจ้งให้พนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้องรับทราบ และปฏิบัติตามมาตรการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้                                                                                                                                                                                                                                          | 10%     |
| 10.6 คณะกรรมการได้มีการสร้างกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ถึงการที่ รส. มีการติดตามว่าหน่วยงานต่างๆ ได้ปฏิบัติตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้                                                                                                                                                                                                                                                          | 10%     |
| 10.7 คณะกรรมการดูแลการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยรับรู้ถึงระดับความมีประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงที่ฝ่ายบริหารได้จัดให้มีขึ้นในองค์กร ตระหนักและให้ความเห็นชอบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร สอบทานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรและพิจารณาเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ และรับทราบถึงความเสี่ยงที่สำคัญๆ และพิจารณาว่าฝ่ายบริหารได้มีการตอบสนองต่อความเสี่ยงอย่างเหมาะสมหรือไม่ | 20%     |



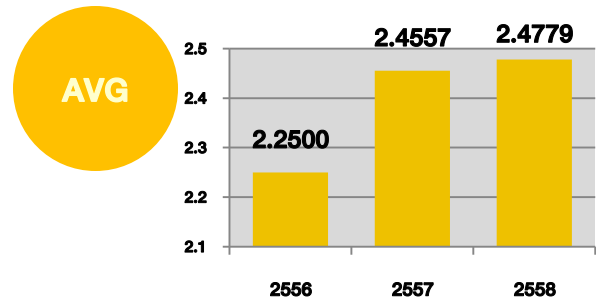
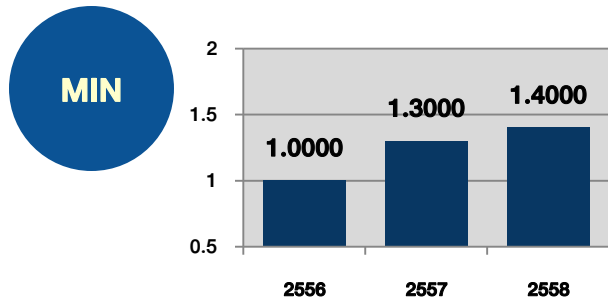


## 2



**AVG 58= 2.4779**

### 3.9999 - 3.0000

$$\leq 2.9999$$




# สรุปผลการประเมินสำหรับรัฐวิสาหกิจปี 2558

## แยกตามหัวบ้อย่อย

รส. ที่มีคะแนนเบื้องต้นสำหรับการประเมินการบริหารความเสี่ยงต่ำกว่า “ระดับ 2”

| ระดับ 2 - การบริหารความเสี่ยงเบื้องต้นที่มีระบบ                                                                                                                                                                                                         | 1      | 2      | 3      | 4*     | 5**    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1. การบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจเป็นกลยุทธ์ระยะสั้น                                                                                                                                                                                                 | ✓      | ✓      | ✓      | ✓      | ✓      |
| 1.1 แผนงานการบริหารความเสี่ยงปรากฏในแผนกลยุทธ์ประจำปี                                                                                                                                                                                                   | ✓      | ✓      | ✓      | ✓      | ✓      |
| 1.2 เป้าหมายในแผนบริหารความเสี่ยง สอดคล้องกับเป้าหมายในแผนปฏิบัติการประจำปี                                                                                                                                                                             | ✓      | ✓      | ✓      | ✓      | ✓      |
| 1.3 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มีการพิจารณาความเหมาะสม/เพียงพอของแผนงานปกติ                                                                                                                                                                            | ✓      | ✓      | ✗      | ✓      | ✓      |
| 2. มีหน่วยงานรับผิดชอบ ซึ่งโครงสร้างคณะทำงานเป็นลักษณะเฉพาะกาล                                                                                                                                                                                          | ✓      | ✓      | ✓      | ✓      | ✓      |
| 3. มีองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงที่ครบถ้วน โดยมีการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง I/L ที่ชัดเจนเป็นระบบ                                                                                                                                                   |        |        |        |        |        |
| 3.1 มีองค์ประกอบหลักครบถ้วน แต่การพิจารณาแผนการบริหารความเสี่ยงยังไม่ได้มีการพิจารณา Cost-Benefit เพื่อนำไปสู่ทางเลือกที่ดีที่สุด                                                                                                                       | ✓      | ✗      | ✗      | ✗      | ✗      |
| 3.2 การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินงานเฉพาะส่วนหรือฝ่าย ไม่ใช่ใน ระดับองค์กร                                                                                                                                                                  | ✓      | ✓      | ✓      | ✓      | ✓      |
| 3.3 มีการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง (I/L) ที่ชัดเจนเป็นระบบทั้งนี้ รส. จะต้องใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยต้องสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) | ✗      | ✓      | ✓      | ✗      | ✓      |
| 4. รส. มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง ที่มีคุณสมบัติของคู่มือที่ครบถ้วน และมี การเผยแพร่คู่มือการบริหารความเสี่ยงแก่นักงานทุกระดับ                                                                                                                 | ✓      | ✓      | ✓      | ✓      | ✓      |
| คะแนน                                                                                                                                                                                                                                                   | 1.9000 | 1.8000 | 1.8000 | 1.4500 | 1.4000 |

\***ประเด็นปรับลดคะแนนเชิงคุณภาพ**คุณภาพของแผนการบริหารความเสี่ยง ที่ไม่แสดงองค์ประกอบที่ครบถ้วน ปรับลดครั้งละ 0.25 คะแนน ใช้หลักการปรับลดคะแนนเชิงคุณภาพ เช่นเดียวกับปีที่ผ่านมา

\*\* **ประเด็นปรับลดคะแนนเชิงคุณภาพ**ไม่มีการระบุความเสี่ยงตามตัวชี้วัดประเมินผลองค์กร (PA) ที่มีแนวโน้มไม่ได้ค่าตามเป้าหมาย ปรับลดครั้งละ 0.5 คะแนน ใช้หลักการปรับลดคะแนนเชิงคุณภาพ เช่นเดียวกับปีที่ผ่านมา



# รล. ที่มีคะแนนเบื้องต้นสำหรับการประเมิน การบริหารความเสี่ยงต่ำกว่า “ระดับ 3”

|                                                                                                                                                                              | 1    | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8*   | 9**  | 10** | 11** | 12** |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1. มีการดำเนินงานครบถ้วนตามที่กำหนดใน<br>ระดับที่ 2                                                                                                                          | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    |
| 2. การบริหารความเสี่ยงที่ต่อเนื่องทั้งองค์กร                                                                                                                                 | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    |      | ✓    |
| 3. มีหน่วยงานเพื่อจัดการความเสี่ยง มีแผนงาน<br>ที่ชัดเจน รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายใน<br>แผนงานได้ครบถ้วน                                                                     | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    |
| 4. มีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงแยก<br>รายปัจจัยเสี่ยง กำหนดเป้าหมายในเชิงระดับ<br>ความรุนแรงที่คาดหวัง และสามารถรายงาน<br>ระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงราย<br>ไตรมาส | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✗    | ✗    | ✗    | ✗    |
| 5. มีการกำหนด Risk Appetite และ Risk<br>Tolerance ทุกปัจจัยเสี่ยง                                                                                                            | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✗    |
| 6. มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ                                                                                                                                          | ✗    | ✗    | ✗    | ✗    | ✗    | ✗    | ✗    | ✗    | ✗    | ✗    | ✗    | ✗    |
| คะแนนรวม                                                                                                                                                                     | 2.90 | 2.90 | 2.90 | 2.90 | 2.90 | 2.80 | 2.80 | 2.65 | 2.60 | 2.60 | 2.50 | 2.45 |

**\*ประเด็นปรับลดคะแนนเชิงคุณภาพ**คุณภาพของแผนการบริหารความเสี่ยง ที่ไม่แสดงองค์ประกอบที่ครบถ้วน ปรับลดครั้งละ 0.25 คะแนน ใช้หลักการปรับลดคะแนนเชิง  
คุณภาพ เช่นเดียวกับปีที่ผ่านมา

**\*\*ประเด็นปรับลดคะแนนเชิงคุณภาพ**นำตารางโอกาส และผลกระทบ มาใช้แต่ยังไม่สามารถอธิบายได้อย่างชัดเจน ปรับลดครั้งละ 0.25 คะแนน ใช้หลักการปรับลดคะแนนเชิง  
คุณภาพ เช่นเดียวกับปีที่ผ่านมา



# รศ. ที่มีคะแนนเบื้องต้นสำหรับการประเมิน การบริหารความเสี่ยงต่ำกว่า “ระดับ 3”

| ประเด็น | องค์ประกอบ Risk map                                                                           | กกท. | อ.ส.ค. | อ.ด.ก. | อ.ส.พ. | อ.จ.น. | อ.ค.ส. | ส.ธ.ค. | ร.ง.พ. | ส.ก.ย. | อ.ส.ย. | อ.ส. | โรง<br>พิมพ์ฯ | อ.ส.ป. | บ.อ.ท. | อ.ด. | อ.ส.ส. | ส.บ.พ. | ร.พ.ท. | อ.อ.ป. | ธ.พ.ส. |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------|---------------|--------|--------|------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1       | การกำหนดสาเหตุของความ<br>เสี่ยง น้ำหนักของสาเหตุ และ<br>ระดับความรุนแรงของสาเหตุ              | ✓    | ✓      | ✓      | ✗      | ✗      | ✓      | ✓      | ✗      | ✗      | ✗      | ✗    | ✗             | ✗      | ✗      | ✗    | ✗      | ✗      | ✓      | ✗      | ✗      |
| 2       | การวิเคราะห์ความสัมพันธ์<br>ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับ<br>องค์กร และความสัมพันธ์ของ<br>สาเหตุ | ✓    | ✓      | ✗      | ✗      | ✗      | ✓      | ✗      | ✗      | ✗      | ✗      | ✗    | ✗             | ✗      | ✗      | ✗    | ✗      | ✗      | ✗      | ✗      | ✗      |
| 3       | การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่าง<br>ปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และ<br>ผลกระทบของสาเหตุ               | ✗    | ✗      | ✗      | ✗      | ✗      | ✗      | ✗      | ✗      | ✗      | ✗      | ✗    | ✗             | ✗      | ✗      | ✗    | ✗      | ✗      | ✗      | ✗      | ✗      |
| 4       | การนำ Risk Map ไปใช้ในการ<br>กำหนดแผนการบริหารความ<br>เสี่ยง                                  | ✗    | ✗      | ✗      | ✗      | ✗      | ✗      | ✗      | ✗      | ✗      | ✗      | ✗    | ✗             | ✗      | ✗      | ✗    | ✗      | ✗      | ✗      | ✗      | ✗      |
| 5       | การสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk<br>Map ให้กับบุคลากรในองค์กร                                  | ✗    | ✗      | ✗      | ✗      | ✗      | ✗      | ✗      | ✗      | ✗      | ✗      | ✗    | ✗             | ✗      | ✗      | ✗    | ✗      | ✗      | ✗      | ✗      | ✗      |

\*\* รศ. จำนวน 20 แห่ง ไม่นับรวม ที่ผ่าน ระดับ 3 แล้ว (สำหรับ ออป ธพส และ ธก. ใช้ผลประเมินปี 2557

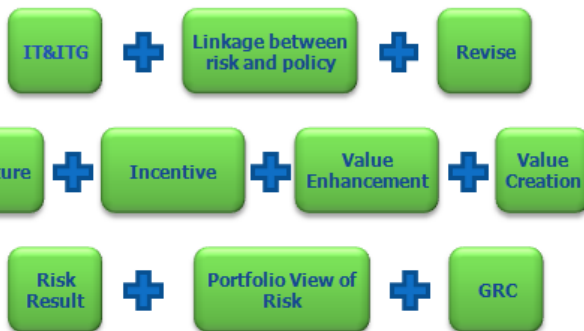




# สรุปผลการประจําสำหรับรัฐวิสาหกิจปี 2558

## แยกตามหัวบ้อย่อย (ระดับ 4-5)

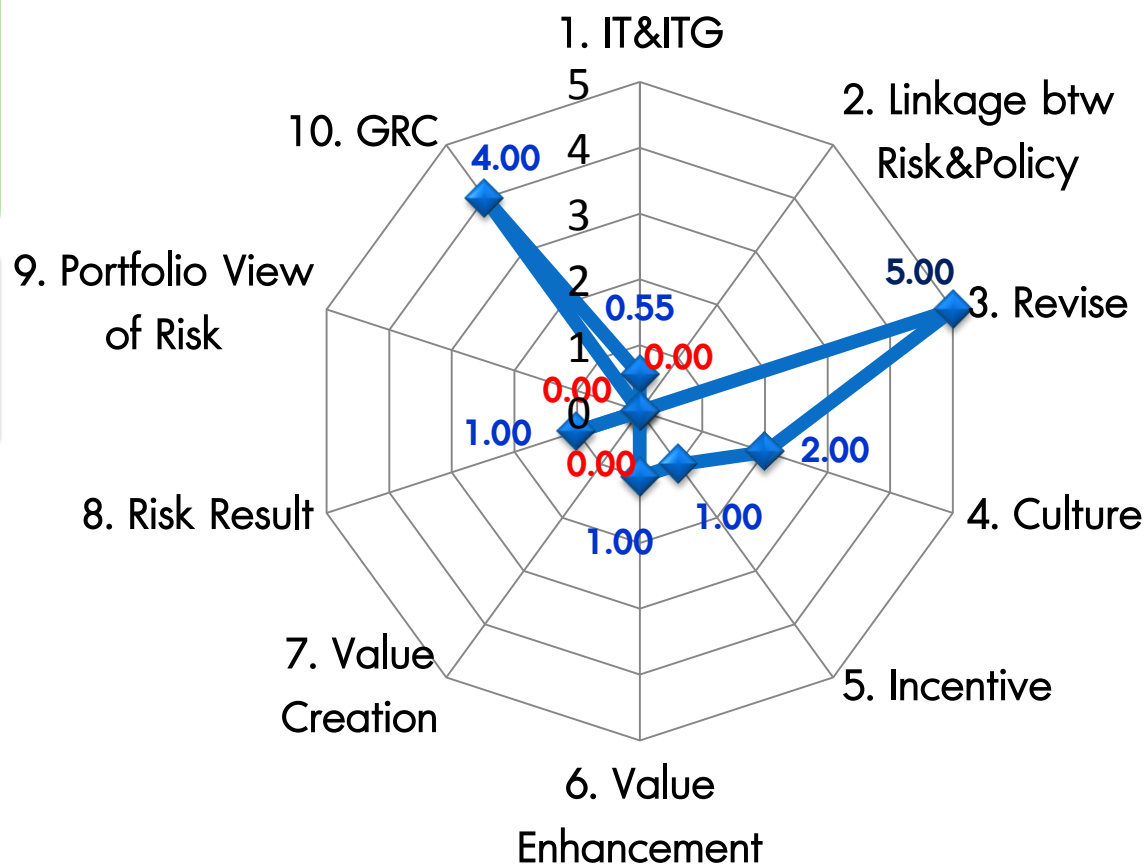
ระดับ 4 - 5



ส่วนที่ 2 : คะแนนถ่วงน้ำหนัก

เกณฑ์เพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

คะแนน 3.3520



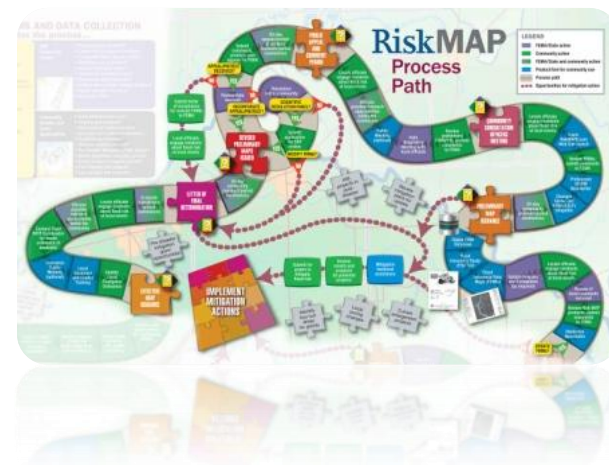


**3**

## Risk Map

TAKE  
A RISK.

การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินงานในระดับองค์กร โดยมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)



**Risk Map** คือ เครื่องมือที่ช่วยในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร และช่วยให้ รส. สามารถจัดการความเสี่ยงที่ต้นเหตุได้อย่างชัดเจน





# องค์ประกอบที่สำคัญของ Risk Map

Risk Map ขององค์กร ควรแสดงถึงการนำไปใช้งานได้จริง รวมถึงควรเผยแพร่ให้ผู้บริหารและพนักงานได้รับทราบผ่านช่องทางที่องค์กรมีอยู่

## Risk Map

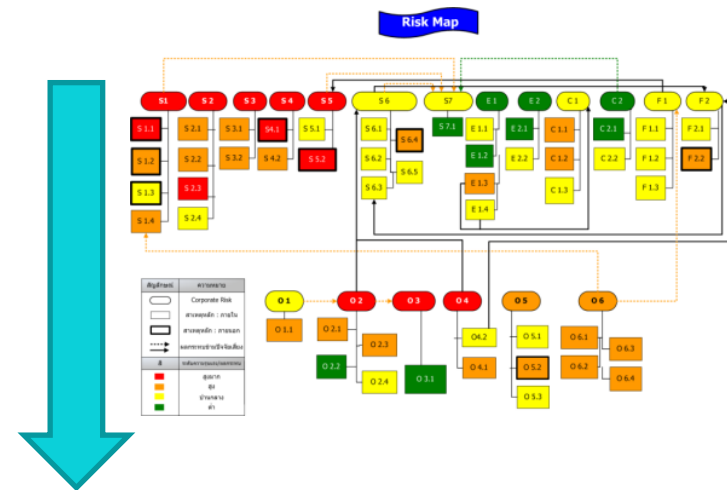
1. การกำหนดสาเหตุของความเสียหาย น้ำหนักของสาเหตุ และระดับความรุนแรงของสาเหตุ

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ

3. การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุ

4. การนำ Risk Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง

5. การสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Map ให้กับบุคลากรในองค์กร





## ตัวอย่างการดำเนินงาน ทั้ง 5 กิจกรรม

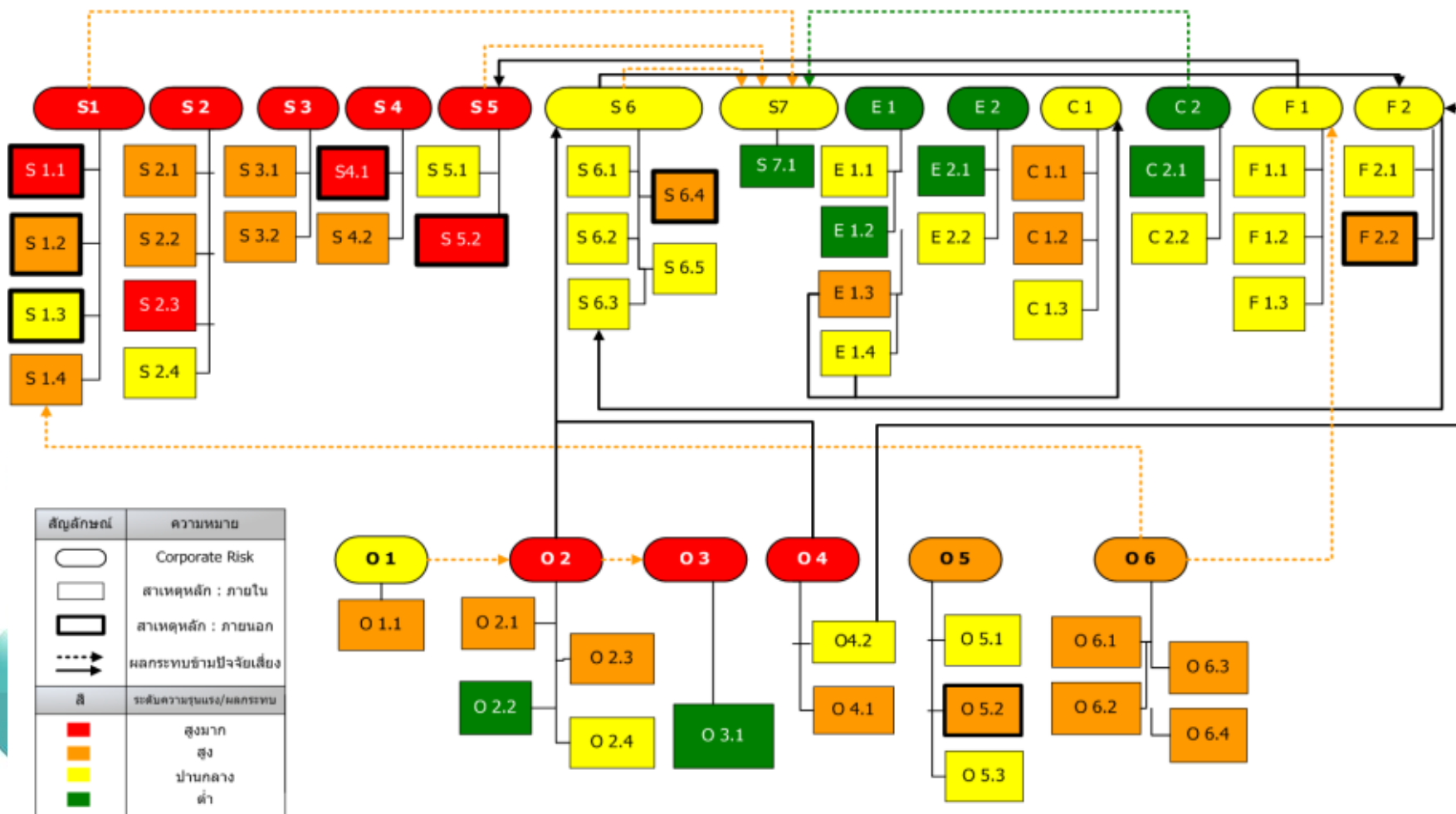
| องค์ประกอบที่สำคัญของ<br>Risk Correlation Map                                        | ตัวอย่างการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. การกำหนดสาเหตุของความเสียหาย น้ำหนักของสาเหตุ และระดับความรุนแรงของสาเหตุ         | ได้มีการจัด <u>ประชุมเชิงปฏิบัติการ</u> กองบริหารความเสี่ยง และเจ้าของความเสี่ยง เพื่อกำหนดสาเหตุ ระดับน้ำหนัก และระดับความรุนแรงของสาเหตุ โดยใช้ฐานข้อมูลจริงในการวิเคราะห์                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ | ได้มีการจัด <u>ประชุมเชิงปฏิบัติการ</u> กองบริหารความเสี่ยง และเจ้าของความเสี่ยงทุกความเสี่ยง เพื่อการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ โดยความสัมพันธ์ดังกล่าว จะนำไปกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุม                                                                                                                                                                      |
| 3. การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุ           | ได้มีการจัด <u>ประชุมเชิงปฏิบัติการ</u> กองบริหารความเสี่ยง และเจ้าของความเสี่ยงทุกความเสี่ยง เพื่อการวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุ โดยการวิเคราะห์ผลกระทบดังกล่าว จะนำไปกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุม                                                                                                                                                                         |
| 4. การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง                  | จากความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและสาเหตุ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและปัจจัยเสี่ยง จะถูกนำมา <u>หารือกับเจ้าของ</u> ความเสี่ยงอีกครั้ง เพื่อนำปัจจัยดังกล่าวมากำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง โดยมุ่งเน้นกิจกรรมในการบริหารความเสี่ยงที่สามารถบริหารได้ถึงสาเหตุหลัก และสาเหตุที่มีผลกระทบสูง                                                                                           |
| 5. การสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Correlation Map ให้กับบุคลากรในองค์กร             | กองบริหารความเสี่ยง <u>จัดอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจ</u> ในเรื่อง Risk Map ให้กับบุคลากรในองค์กร ทั้งในระดับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง เจ้าของความเสี่ยง และหน่วยงานอื่นๆ ทั่วทั้งองค์กร<br><br>โดย <u>Risk Owner</u> มีส่วนร่วมในการจัดทำ Risk Correlation Map และยอมรับในการร่วมกันจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในกลุ่มความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กัน รวมถึงบุคลากรในองค์กร รับรู้และเข้าใจเรื่อง Risk Correlation Map |





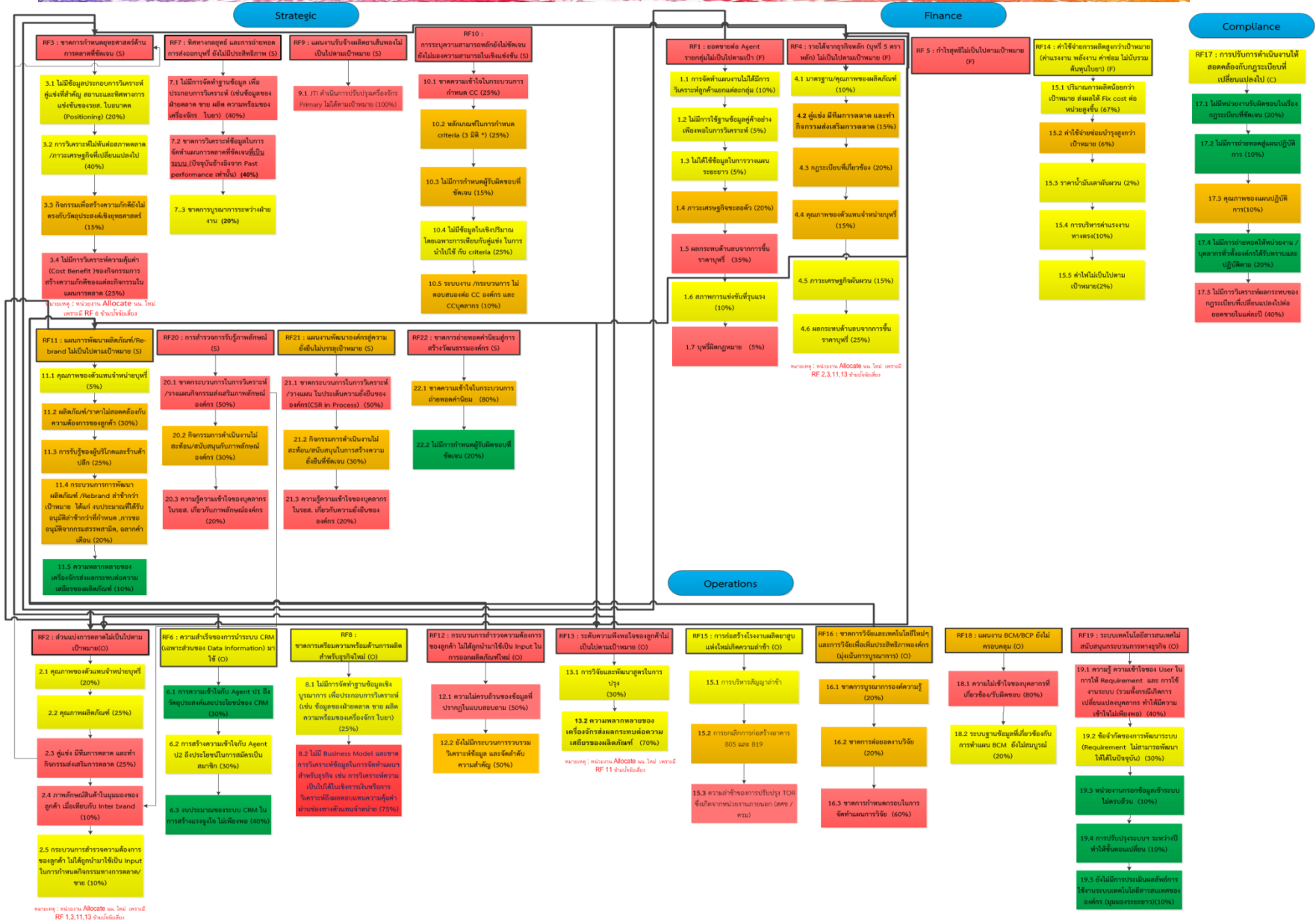
# ตัวอย่าง Risk Map: Conceptual

## Risk Map



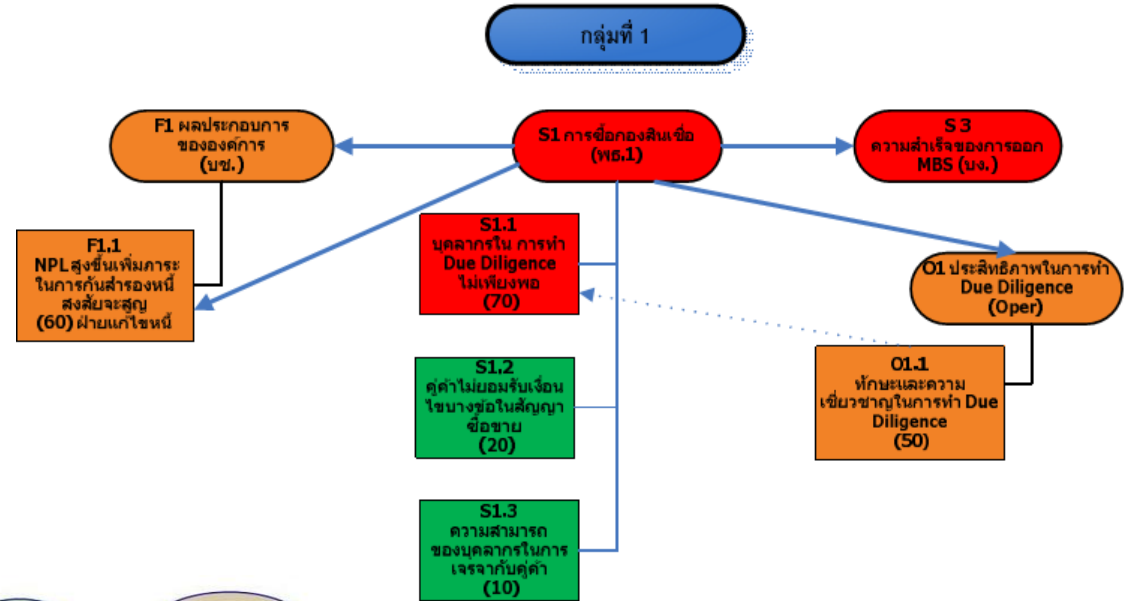
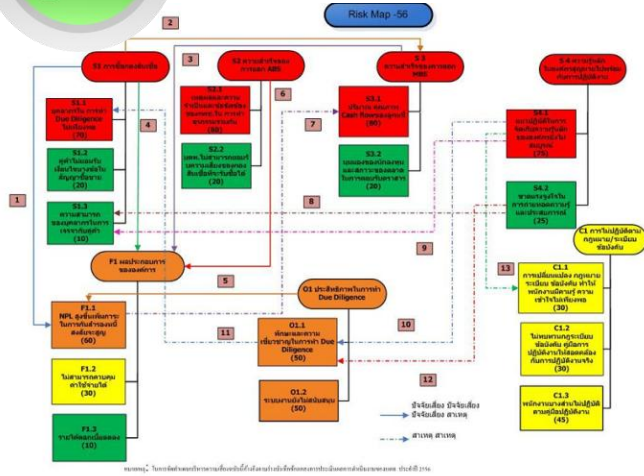
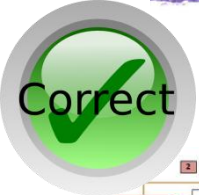


# ตัวอย่างฉบับ Risk Map





# 1. การกำหนดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง และระดับความรุนแรงของความเสี่ยง



| Risk Factor                                               | Root cause                              | น้ำหนัก | Risk Treatment                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| S1 การจัดซื้อสินค้าที่ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (4,000 ลบ.) | บุคลากรในการทำ Due Diligence ไม่เพียงพอ | 70      | จัดทำแผนในการจัดทำ Due Diligence เพื่อให้สามารถซื้อสินค้าได้ตามระยะเวลาที่กำหนดและได้ลูกค้าที่มีคุณภาพ |
|                                                           | ลูกค้าไม่ยอมรับเงื่อนไขของสินเชื่อ บค.  | 20      |                                                                                                        |
| Risk Owner พัฒนาธุรกิจ 1 Oper                             | ความสามารถบุคลากรในการเจรจากับลูกค้า    | 10      |                                                                                                        |
|                                                           |                                         | 100     |                                                                                                        |

อย่างไรก็ตาม!! ข้อสังเกตโดยรวมของ รส. ทั้งระบบการกำหนดน้ำหนักของสาเหตุ ควรใช้ข้อมูลเชิงปริมาณให้มากขึ้น





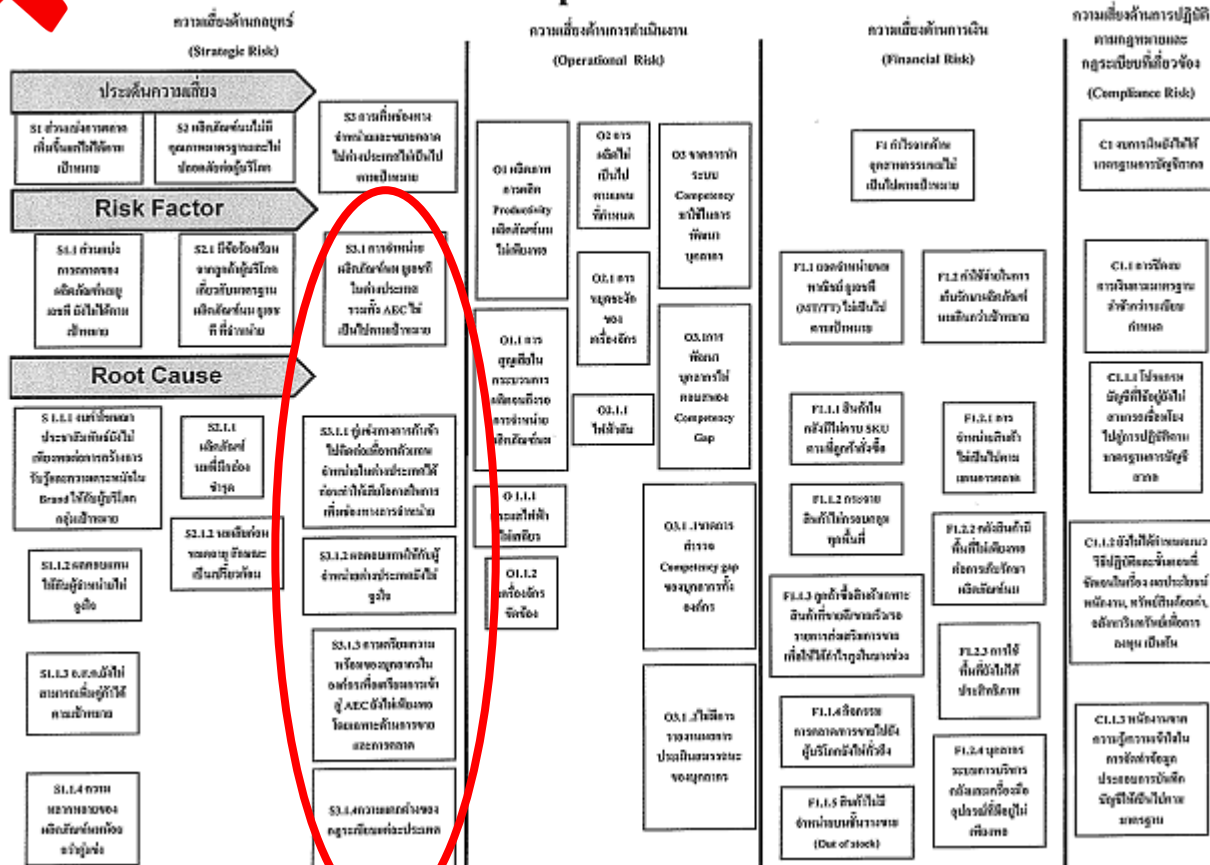


## ตัวอย่างในการ ค้นหา Common Risk ในระดับ Root Cause

| สัญลักษณ์                                                                         | Common Risk ในระดับ Root Cause                                                                                                                                                                                                                                                       | ความเกี่ยวข้องกับปัจจัยเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>ไม่มีการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อประกอบการวิเคราะห์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ข้อมูลเชิงบูรณาการในองค์กร (ตลาด / ขาย/ผลิต)</li> <li>➢ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในการวิเคราะห์คู่แข่ง</li> <li>➢ ฐานข้อมูลลูกค้า</li> <li>➢ ฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำ BCM</li> </ul> | <p><b>Strategic</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RF 1 ทิศทางกลยุทธ์ และการถ่ายทอดการส่งยังไม่มีประสิทธิภาพ</li> <li>• RF 9 ขาดการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการตลาดที่ชัดเจน</li> <li>• RF 4 การระบุความสามารถหลักยังไม่ชัดเจน ยังไม่มองความสามารถในเชิงแข่งขัน</li> </ul> <p><b>Operations</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RF 2 ขาดการเตรียมความพร้อมด้านการผลิตสำหรับธุรกิจใหม่</li> <li>• RF 19 แผนงาน BCM/BCP ยังไม่ครอบคลุม</li> </ul> <p><b>Finance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RF 6 ยอดขายต่อ Agent รายกลุ่มไม่เป็นไปตามเป้า</li> </ul> |



# 1. การกำหนดสาเหตุของความเสียหาย น้ำหนักของสาเหตุ และระดับความรุนแรงของสาเหตุ

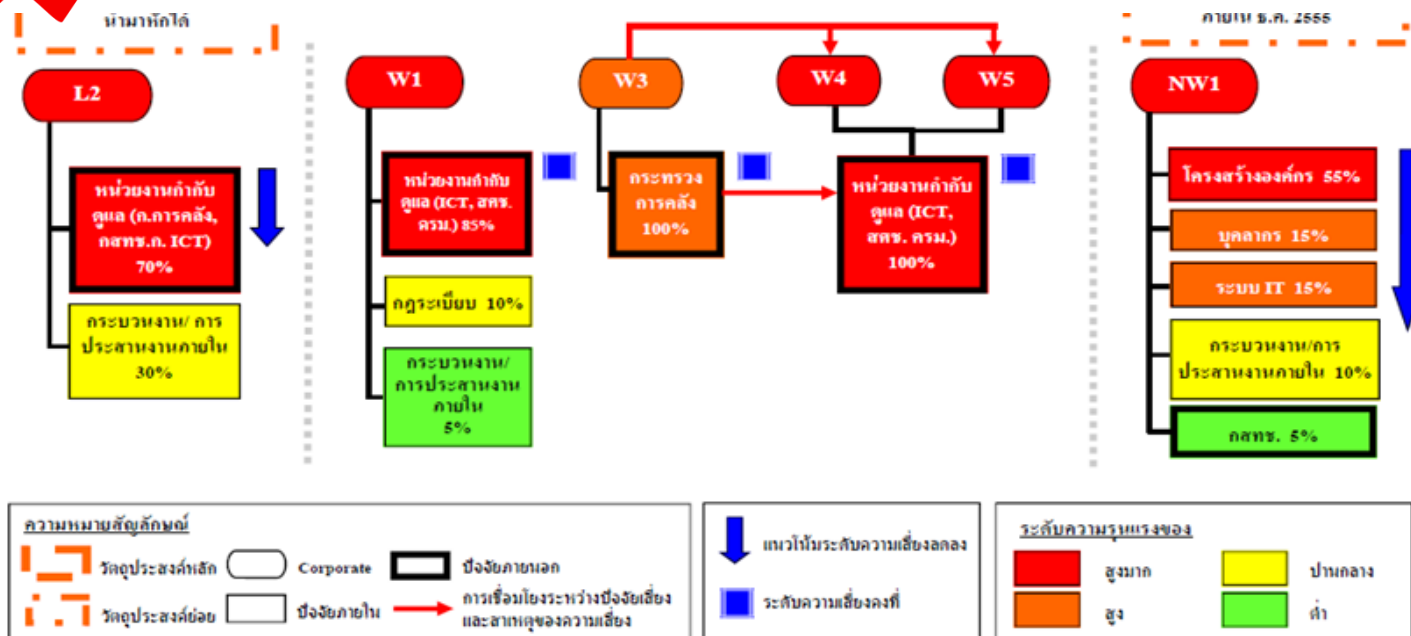


**✗ Risk Map มีเพียง**  
**การระบุสาเหตุเท่านั้น**  
**ยังไม่ได้มีการกำหนดน้ำหนัก**  
**ของสาเหตุ และระดับ**  
**ความรุนแรงของสาเหตุ**





# 1. การกำหนดสาเหตุของความเสียหาย น้ำหนักของสาเหตุ และระดับความรุนแรงของสาเหตุ



หน้าที่ 8

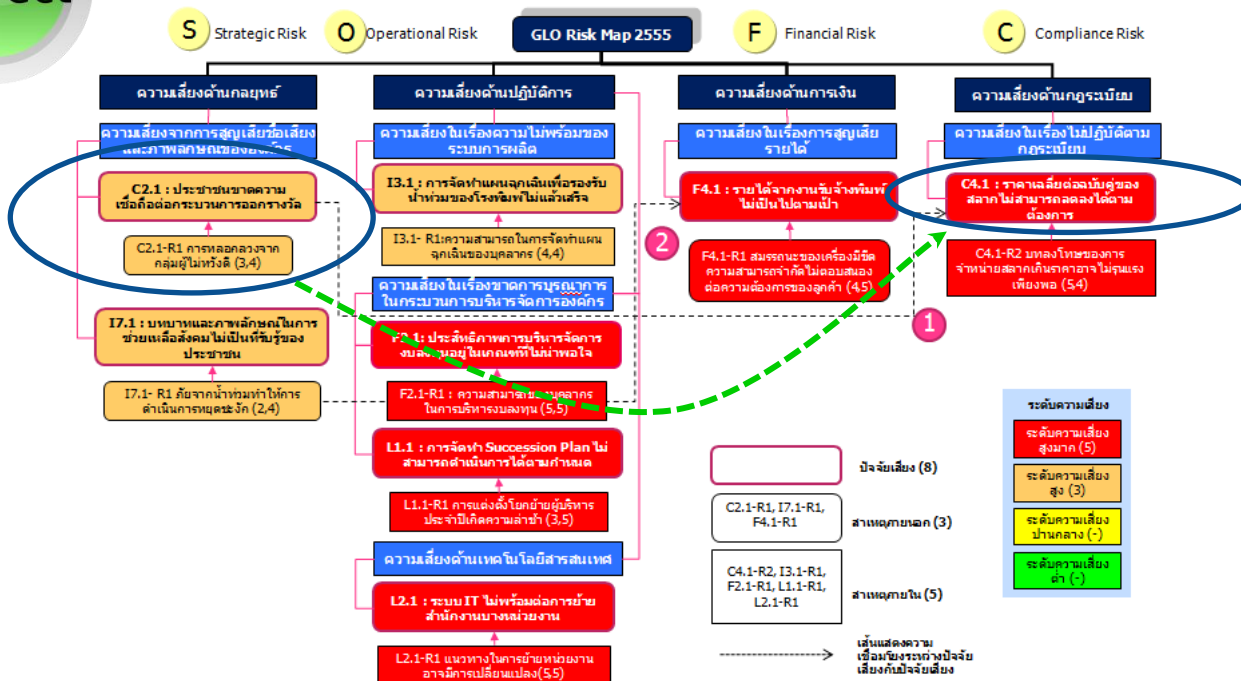
**X Risk Map มีเพียง**

การระบุสาเหตุ และมีการระบุความรุนแรงของสาเหตุ แต่ยังไม่สามารถระบุ root cause ได้อย่างชัดเจน/ครบถ้วนทุกปัจจัยเสี่ยง รวมถึง ยังไม่มีการกำหนดน้ำหนักของสาเหตุ





## 2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงใน ระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ



| ลำดับ | ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                 |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | <b>สาเหตุ</b><br>C2.1-R1 การหลอกลวงจากกลุ่มผู้ไม่หวังดี<br><b>ของปัจจัยเสี่ยง</b><br>C2.1 : ประชาชนขาดความเชื่อต่อกระบวนการออกรางวัล<br><b>ส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยง</b><br>C4.1 : ราคาเฉลี่ยต่อฉบับของผู้ส่งสลากไม่สามารถลดลงได้ตามต้องการ |

| ลำดับ | ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง                                                                                                                              |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2     | <b>สาเหตุ</b><br>I7.1-R1 ถ้อยคำที่ทรมานทำให้การดำเนินการยุติชะงัก<br><b>ส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยง</b><br>F4.1 : รายได้จากงานรับจ้างพิมพ์ไม่เป็นไปตามเป้า |

Risk Map มีการวิเคราะห์  
คู่ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยง  
และสาเหตุ







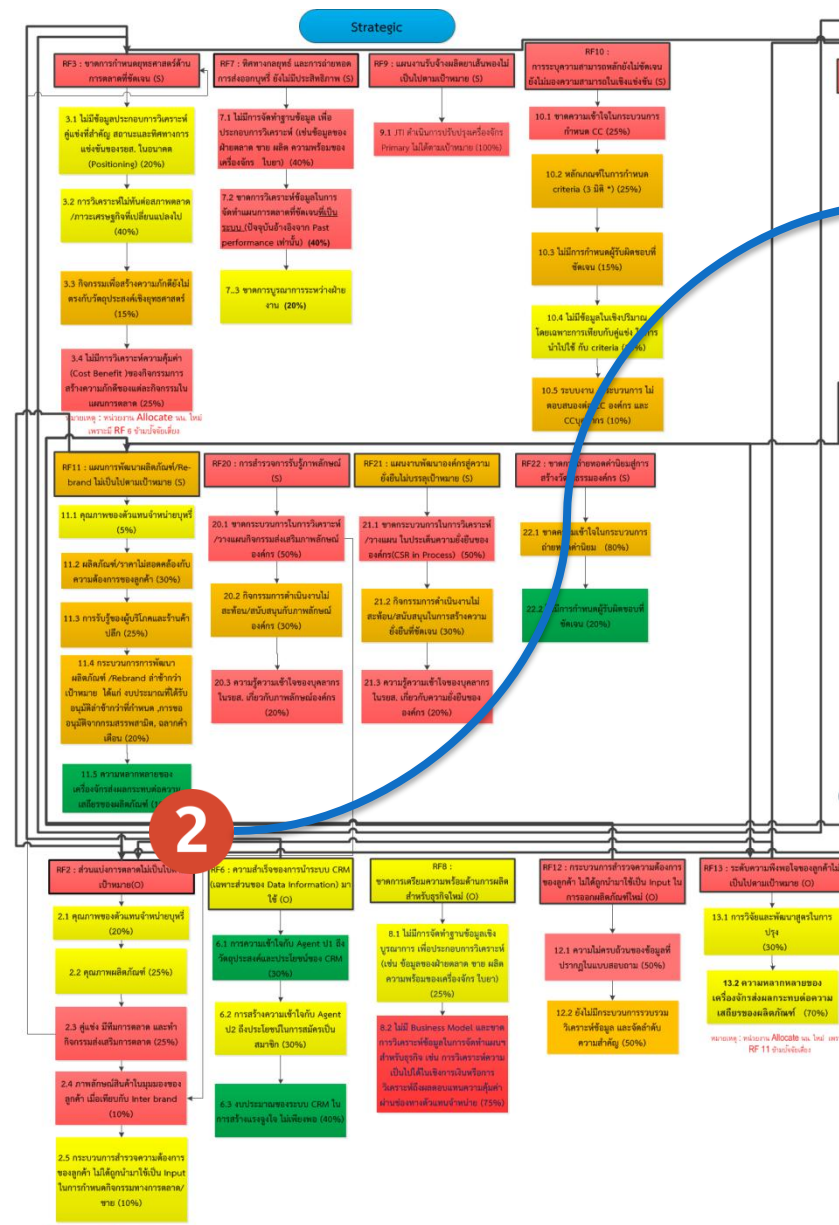
## 2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ



| คู่มือ | สาเหตุ                               | ผลกระทบ                            |
|--------|--------------------------------------|------------------------------------|
| 2      | R5 คุณภาพของตัวแทนจำหน่าย (ฝ่ายตลาด) | R1 การเปลี่ยนแปลงยอดขาย (ฝ่ายตลาด) |

|   |                                                    |                                       |
|---|----------------------------------------------------|---------------------------------------|
| 6 | R6 ประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบลงทุน (ส่วนการงบประมาณ) | R15 ประสิทธิภาพเครื่องจักร (ฝ่ายผลิต) |
|---|----------------------------------------------------|---------------------------------------|





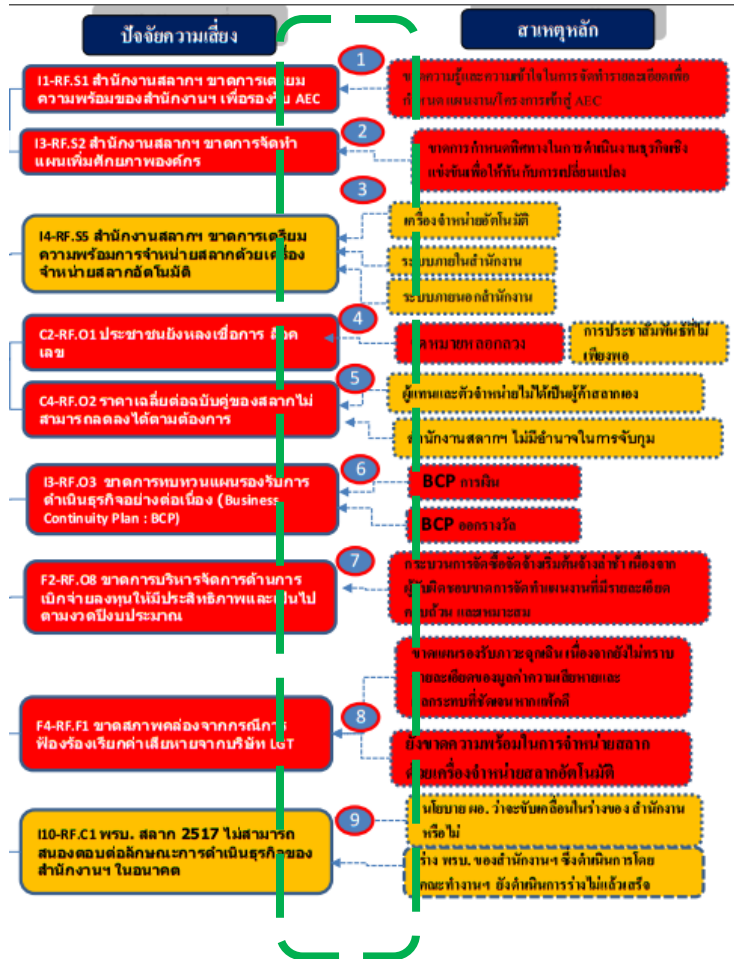
| สัญลักษณ์ | ความสัมพันธ์<br>ระหว่างปัจจัยเสี่ยง-<br>สาเหตุปัจจัยเสี่ยง | ความหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เส้นที่ ② | RF 7, RF9, RF13,<br>RF6 → RF2                              | องค์ประกอบที่ทำให้รายได้ไม่<br>เป็นไปตามเป้าหมาย (RF 2)<br>ประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> <li>RF 7 แผนการพัฒนา<br/>ผลิตภัณฑ์ไม่เป็นไปตาม<br/>เป้าหมาย</li> <li>RF 9 ขาดการกำหนด<br/>ยุทธศาสตร์ด้านการตลาดที่<br/>ชัดเจน</li> <li>RF 13 ระดับความพึงพอใจ<br/>ของลูกค้าไม่เป็นไปตาม<br/>เป้าหมาย</li> <li>RF 6 ยอดขายต่อ Agent ราย<br/>กลุ่มไม่เป็นไปตามเป้า</li> </ul> |



## 2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงใน ระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ



Risk Map มีเพียงการวิเคราะห์  
ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงและ  
สาเหตุ แต่ไม่แสดงถึงการวิเคราะห์  
ความสัมพันธ์ข้ามปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ







### 3. การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงใน ระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุ



F

101 อัตราการทำกำไรจาก  
ธุรกิจหลักมีแนวโน้มลดลง

101.1 ไม่มีโครงการลงทุนที่จะเป็นแหล่ง  
รายได้รององค์กรในระยะยาว (5%)  
101.2 การบริหารทรัพยากรยังไม่เต็ม  
ประสิทธิภาพ (10%)  
101.3 ยอดลูกหนี้ค้างชำระมีแนวโน้ม  
สูงขึ้น (5%)  
101.4 ค่าใช้จ่ายในการบริหารมีแนวโน้ม  
สูงขึ้น (25%)

5%

10 (25%)

302 ภาวะเครียด/แรงจูงใจ ไม่เอื้อ  
ต่อการตั้งโรงงานในนิคม  
อุตสาหกรรม  
302.2 แรงจูงใจต่อการตั้งโรงงานใน  
นิคมฯ ยังไม่เพียงพอ

ส่งผลกระทบต่อ ความเสี่ยง  
101 อัตราการทำกำไรจากธุรกิจ  
หลักมีแนวโน้มลดลง

11

302 ภาวะเครียด/ แรงจูงใจ ไม่เอื้อ  
ต่อการตั้งโรงงานในนิคม  
อุตสาหกรรม

302.1 ภาวะเครียดขาดไม่เข้ามายุความสะดวก  
ต่อการตั้งโรงงานในนิคมฯ (50%)  
302.2 แรงจูงใจต่อการตั้งโรงงานในนิคมฯ ยัง  
ไม่เพียงพอ (40%)

#### ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงในองค์กร (11)

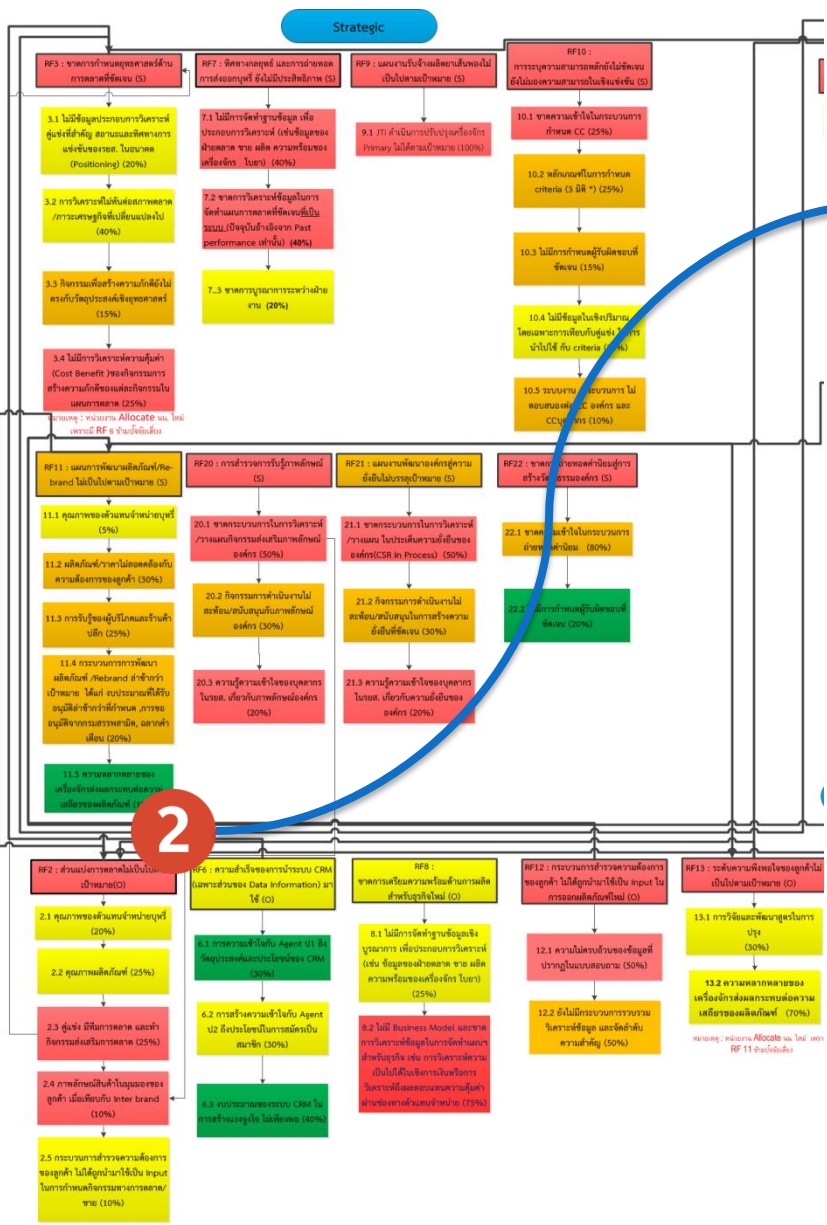
| ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                        | ผลกระทบต่อหน่วยงานต่างๆ                                                                                                                                                                          | การวิเคราะห์                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 302 ภาวะเครียด/แรงจูงใจ ไม่เอื้อต่อ<br>การตั้งโรงงานในนิคมอุตสาหกรรม<br>[รพก.บส. (ฝบจ.1)/ รพก.บร.<br>(ฝบร.)]<br><br>ส่งผลกระทบต่อ 101 อัตราการทำ<br>กำไรจากธุรกิจหลักมีแนวโน้มลดลง<br>[รพก.ยง. (ฝงบ./ ฝสธ.)]<br><br><u>สาเหตุ</u><br>302.2 แรงจูงใจต่อการตั้งโรงงานใน<br>นิคมฯ ยังไม่เพียงพอ<br>พอ | ผลกระทบเชิงปริมาณ<br><br>เงินมีผลกระทบเป็นตัวเงิน<br>ประมาณ 1.2 ล้านบาท<br><br>(ประเมินจากพื้นที่นิคม<br>อุตสาหกรรมพิจิตร และ/หรือ<br>ภาคใต้ โดยประมาณการจาก<br>พื้นที่ 15 ไร่ ไร่ละ 80,000 บาท) | การจัดการตามสาเหตุ 302.2 แรงจูงใจต่อ<br>การตั้งโรงงานในนิคมฯ ยังไม่เพียงพอ<br>ที่ส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยง 101 อัตราการทำกำไร<br>จากธุรกิจหลักมีแนวโน้มลดลง ได้แก่ การ<br>ทบทวนหรือกำหนดมาตรการจูงใจให้โรงงาน<br>เข้ามาตั้งในนิคมฯ |

Risk Map มีการประเมินผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณที่  
เป็นการเงิน โดยมีการจับคู่ผลกระทบเพื่อระบุ  
ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน





### 3. การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุ



| สัญลักษณ์ | ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยง-สาเหตุปัจจัยเสี่ยง | ความหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เส้นที่ ② | RF 7, RF9, RF13, RF6 → RF2                         | องค์ประกอบที่ทำให้รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (RF 2) ประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"><li>RF 7 แผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</li><li>RF 9 ขาดการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการตลาดที่ชัดเจน</li><li>RF 13 ระดับความพึงพอใจของลูกค้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</li><li>RF 6 ยอดขายต่อ Agent รายกลุ่มไม่เป็นไปตามเป้า</li></ul> |



## ตัวอย่างความสัมพันธ์ในเชิงคุณภาพ และปริมาณ

| สัญลักษณ์ | ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุปัจจัยเสี่ยง-สาเหตุปัจจัยเสี่ยง                                                                                                                                                                              | ความหมาย                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เส้นที่ ② | ไม่มีข้อมูลประกอบการวิเคราะห์คู่แข่งที่สำคัญ สถานะและทิศทางการแข่งขันขององค์กรในอนาคต (9.1) การจัดทำแผนงานไม่ได้มีการวิเคราะห์ลูกค้าแยกแต่ละกลุ่ม (6.1) และการกำหนดแรงจูงใจไม่เหมาะสม (6.2) ส่งผลต่อรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (RF 2) | องค์กรขาดข้อมูลและการวิเคราะห์ที่ชัดเจน เกี่ยวกับคู่แข่งที่สำคัญ ลูกค้าแยกรายกลุ่ม รวมถึงการวิเคราะห์ความเหมาะสมของการกำหนดแรงจูงใจของ Agent ที่เหมาะสม ซึ่งอาจส่งผล <u>กระทบต่อรายได้</u> ไม่เป็นไปตามเป้าหมายได้           |
| เส้นที่ ③ | ขาดการบูรณาการองค์ความรู้ (14.1) ส่งผลต่อ มาตรฐานในการกำหนด SLA ยังไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร (17.3) รวมทั้ง ทำให้ขาดการวิเคราะห์กระบวนการทำงานในรูปแบบ Supply Chain (การทำงานปัจจุบันยังแยกส่วน (Silo) (17.4)           | ขาดการบูรณาการองค์ความรู้เกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการของแต่ละ Value Chain อย่างชัดเจน ซึ่งอาจส่งผลการกำหนด SLA ให้มีมาตรฐาน และ <u>ส่งผลให้แต่ละฝ่ายงาน</u> <u>ยังไม่เกิดการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ</u> |
| เส้นที่ ④ | ขาดกระบวนการในการวิเคราะห์/วางแผนกิจกรรมส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร (21.1 ) มีผลต่อภาพลักษณ์สินค้าในมุมมองของลูกค้า เมื่อเทียบกับ Inter brand (12.4)                                                                                      | ยังขาดกระบวนการการวิเคราะห์ และวางแผนในการสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กรที่ชัดเจน ซึ่งอาจส่งผลให้ <u>ภาพลักษณ์สินค้า</u> ไม่โดดเด่น เมื่อเทียบกับ Inter brand                                                                    |



# ตัวอย่างการวิเคราะห์ผลกระทบในเชิงคุณภาพ และปริมาณ

| คู่มือ | สาเหตุ                | ผลกระทบ                        | วิเคราะห์เชิงพรรณนา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | วิเคราะห์เชิงปริมาณ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------|-----------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2      | RF 7, RF9, RF 13, RF6 | RF2 รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย | สาเหตุหนึ่งที่ทำให้รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายคือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์/Rebrand ไม่ได้ตามแผน เนื่องจากเป้าหมายที่กำหนดในปี 2558 สำหรับรายได้จากการพัฒนาผลิตภัณฑ์/Rebrand เท่ากับ 340 ล้านบาท จะเป็นส่วนหนึ่งของรายได้ขององค์กร รวมถึงในประเด็นภาพรวมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ทางการตลาดที่ยังไม่ชัดเจน ไม่ได้วิเคราะห์ถึงสภาวะการแข่งขัน ข้อได้เปรียบของรยส. เมื่อเทียบกับคู่แข่ง หรือการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการตลาดที่มีความทันกาล ส่งผลทำให้ความสามารถในการสร้างรายได้ขององค์กรอาจต่ำกว่าเป้าหมาย ทั้งนี้ สมมติฐานที่สำคัญหนึ่งของการสร้างรายได้ คือ การเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดของผลิตภัณฑ์ โดยหากสามารถเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดของผลิตภัณฑ์ได้ จะนำมาซึ่งรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ ซึ่งการที่ลูกค้าจะตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์หรือไม่ขึ้น ขึ้นกับผลการบริหารความเสี่ยงสำหรับปัจจัยเสี่ยง <u>ระดับความพึงพอใจของลูกค้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</u> | <ul style="list-style-type: none"><li>ผลกระทบของการพัฒนาผลิตภัณฑ์/Rebrand ไม่ได้ตามแผน ได้กำหนดเป้าหมายในปี 2558 สำหรับเท่ากับ <u>340 ล้านบาท</u> ซึ่งถือเป็นร้อยละ 1.04 ของรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์</li><li>เมื่อ<u>ส่วนแบ่งการตลาดเปลี่ยนแปลงไป 1% ส่งผลให้รายได้รวม เปลี่ยนแปลงไปประมาณ 860 ลบ.</u> ทั้งนี้ เป็นการพิจารณาเฉพาะปัจจัยเสี่ยงรายได้จาก 5 สินค้าหลักซึ่งมีส่วนประมาณ 90% ของรายได้ทั้งหมด จึงส่งผลกระทบต่อรายได้จาก 5 สินค้าหลัก ประมาณ 786 ลบ.</li><li>การวิเคราะห์ผลกระทบดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงผลกระทบที่มากกว่าสำหรับการเพิ่มขึ้น/ลดลงของส่วนแบ่งการตลาดที่จะมีผลต่อรายได้ขององค์กร ดังนั้น องค์กรนั้นประสิทธิภาพเรื่องการบริหารช่องทางการจำหน่าย การพัฒนาตัวแทนจำหน่าย การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาดขององค์กร</li></ul> |



# ตัวอย่างการวิเคราะห์ผลกระทบในเชิงคุณภาพ และปริมาณ

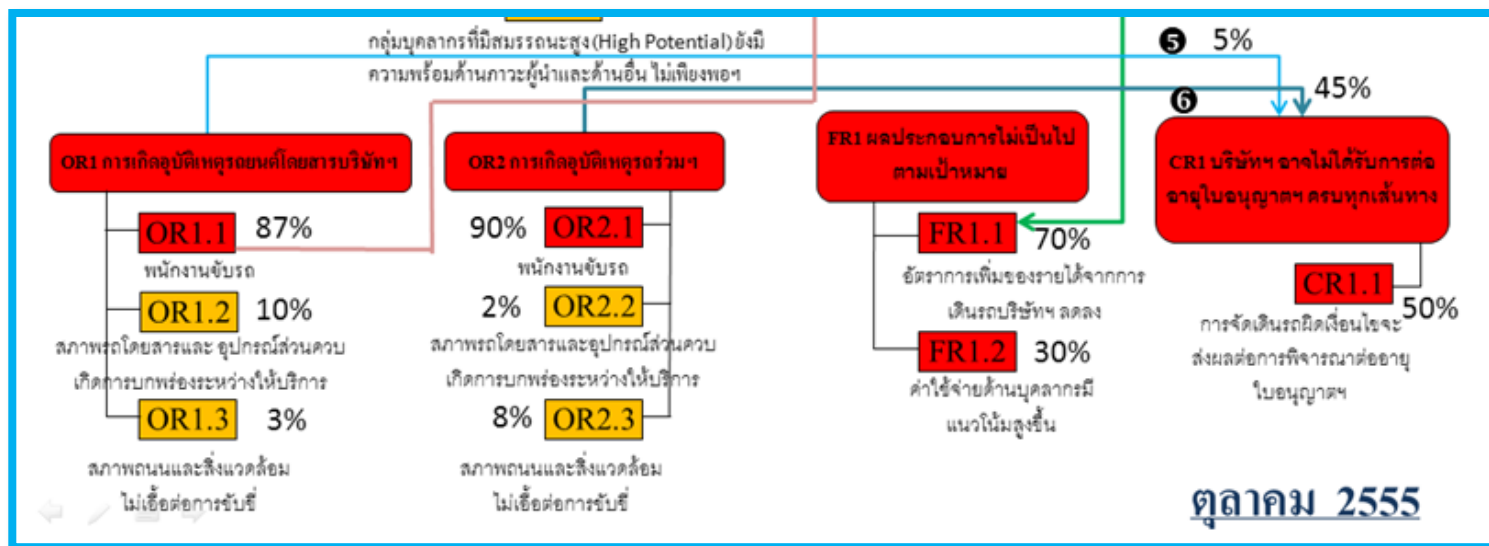


| คู่ที่ | สาเหตุ                                                                            | ผลกระทบ                                                           | วิเคราะห์เชิงพรรณนา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | วิเคราะห์เชิงปริมาณ                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5      | R11<br>แผนการ<br>พัฒนา<br>ผลิตภัณฑ์<br>/Re-<br>Brand ไม่<br>เป็นไปตาม<br>เป้าหมาย | R13 ระดับ<br>ความพึงพอใจ<br>ของลูกค้าไม่<br>เป็นไปตาม<br>เป้าหมาย | <p>การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ รวมทั้งการ Re-Brand ผลิตภัณฑ์ที่ไม่สามารถพัฒนาได้ตามเป้าหมาย จะส่งผลถึงความพึงพอใจของลูกค้าโดยตรง</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- คุณภาพของผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่มีการ Re-Brand ที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานหรือไม่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค รวมทั้งกระบวนการผลิตที่เครื่องจักรมีความหลากหลายทำให้ผลิตภัณฑ์ไม่มีความเสถียร ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าที่มีในตัว <u>ผลิตภัณฑ์ใหม่</u></li><li>- กระบวนการในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือ การ Re-Brand มีความล่าช้าที่อาจเกิดขึ้นจากการได้รับงบประมาณที่ล่าช้ากว่ากำหนด การขออนุมัติจากกรมสรรพสามิตเพื่อกำหนดราคา <u>ส่งผลให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ไม่ได้ตามเป้า</u> ไม่สามารถทดสอบตลาดได้ตามระยะเวลาที่ต้องการทดสอบ ส่งผลให้การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ก่อนการวางตลาดจริงไม่สามารถดำเนินการได้ทัน <u>และส่งผลให้การรับรู้ต่อผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือ Re-Brand ไม่สามารถทำการสื่อสารได้</u> <u>และส่งผลต่อระดับความพึงพอใจของลูกค้า</u></li></ul> | ไม่สามารถประเมินได้ เนื่องจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์/Re-Brand จะส่งผลเชิงทัศนคติหรือการรับรู้ต่อตัวผลิตภัณฑ์ แต่ยังไม่สามารถวัดได้ หรือหาความสัมพันธ์เชิงประจักษ์ได้ว่าแผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์/Re-Brand ไม่เป็นไปตามเป้าหมายจะส่งผลมากน้อยเพียงใดต่อความพึงพอใจของลูกค้า |





### 3. การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงใน ระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุ

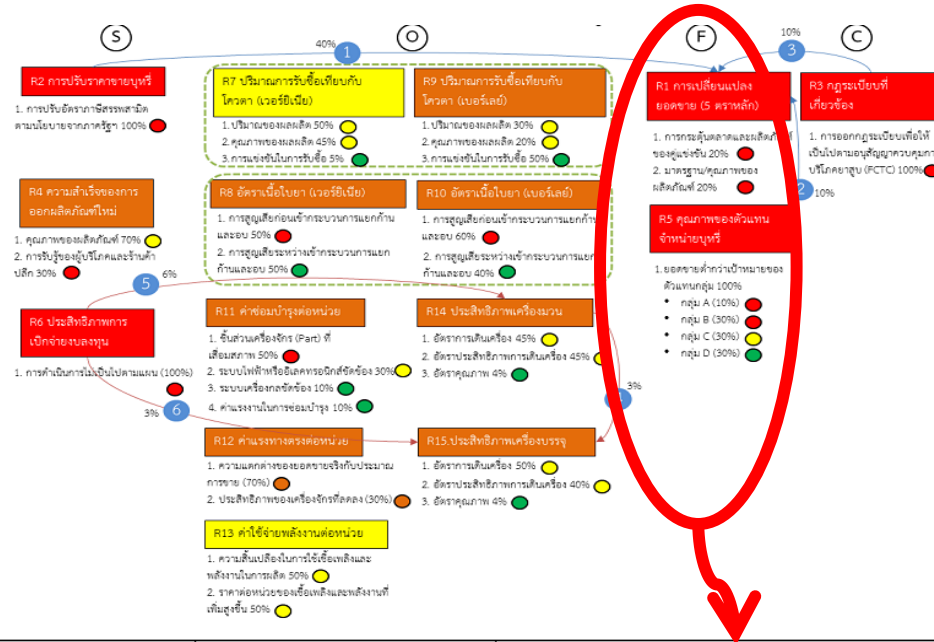


Risk Map มีความสัมพันธ์ระหว่าง  
ปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ **แต่ไม่แสดงถึง**  
**การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัย**  
**เสี่ยง และสาเหตุปัจจัยเสี่ยงที่ชัดเจน**  
**ทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ**

| ลำดับ | ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง                                                                                                                           |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5     | <b>สาเหตุ</b> : OR1 การเกิดอุบัติเหตุรถยนต์โดยสารบริษัทฯ<br><b>ส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยง</b> : บริษัทฯ อาจไม่รับการต่อต้านอายุใบอนุญาตฯ ครบทุกเส้นทาง |
| 6     | <b>สาเหตุ</b> : OR2 การเกิดอุบัติเหตุรถร่วมฯ<br><b>ส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยง</b> : บริษัทฯ อาจไม่รับการต่อต้านอายุใบอนุญาตฯ ครบทุกเส้นทาง             |



### 3. การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุ



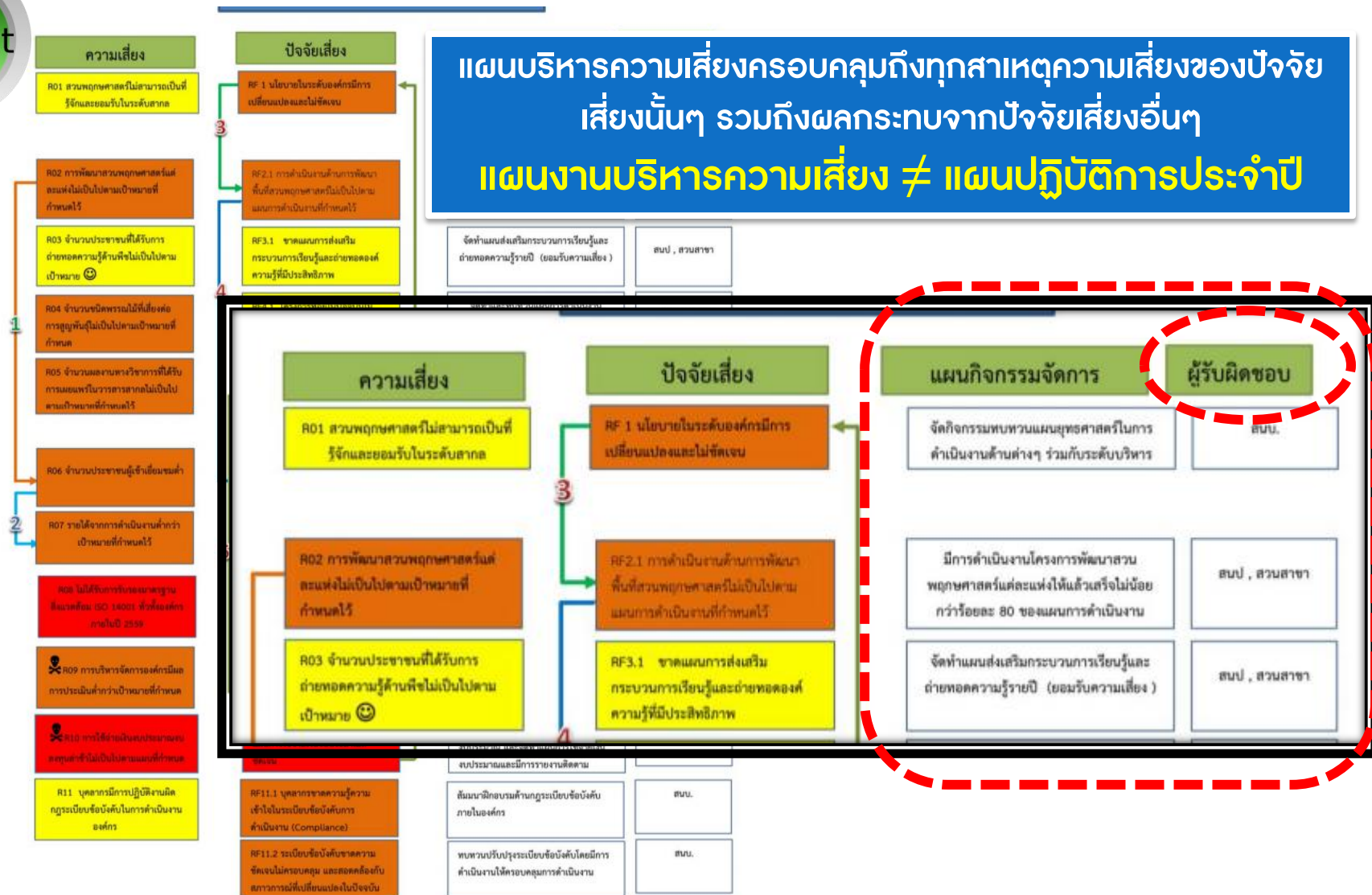
แม้มีการวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยง อย่างไรก็ตาม ควรมีการวิเคราะห์ผลกระทบต่อสาเหตุในเชิงปริมาณมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะปัจจัยเสี่ยงทางการเงิน และกระบวนการที่เป็นปัจจัยเสี่ยงเชิงปริมาณ

| คู่ที่ | สาเหตุ                                      | ผลกระทบ                                | วิเคราะห์เชิงพรรณนา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | วิเคราะห์เชิงปริมาณ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------|---------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2      | R5 คุณภาพของ<br>ตัวแทนจำหน่าย<br>(ฝ่ายตลาด) | R1 การเปลี่ยนแปลง<br>ยอดขาย (ฝ่ายตลาด) | คุณภาพของตัวแทนจะส่งผลถึงยอดขายของ<br>โดยตรง<br>- ในเชิงพื้นที่เมื่อเปรียบเทียบตามพื้นที่ จะพบว่าภาค<br>อีสานและภาคเหนือยังมีโอกาสในการเพิ่มยอดขาย<br>ขายได้ ส่วนภาคอื่นๆอาจจะต้องพิจารณาในการให้<br>ความสำคัญกับการรักษาส่วนแบ่งตลาด<br>- ในมิติเครดิตตัวแทน ช่องทาง ป3 ซึ่งเป็นร้านค้าปลีก<br>(จำนวน543,222 ร้าน)มียอดขายเฉลี่ยประมาณ 7<br>ของต่อร้านต่อวัน ยังมีช่องว่างในการขยายตัวได้อีก<br>มากจึงควรมีกิจกรรมเพื่อกระตุ้นยอดขายผ่านช่องทาง<br>ป3 ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (ข้อมูลรายกลุ่มไม่<br>ครอบคลุมร้านค้าปลีก) | จากการวิเคราะห์ข้อมูลปริมาณการจำหน่ายผลจริง<br>เทียบเป้าหมายในปี 2556 พบว่า มีกลุ่มตัวแทน<br>จำหน่าย ที่ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย<br>ได้แก่ กลุ่ม A ในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่ม<br>B ในพื้นที่ภาคเหนือ, ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ<br>ภาคใต้ กลุ่ม C ในพื้นที่ ภาคกลางและภาคใต้ กลุ่ม D<br>ในภาคกลางและภาคใต้ ซึ่งจะเป็นข้อมูลเพื่อกำหนด<br>แนวทางการในพัฒนาศักยภาพของตัวแทนจำหน่ายใน<br>กลุ่มดังกล่าวต่อไป |



# 4. การนำ Risk Map ไปใช้ในการกำหนด

## แผนการบริหารความเสี่ยง

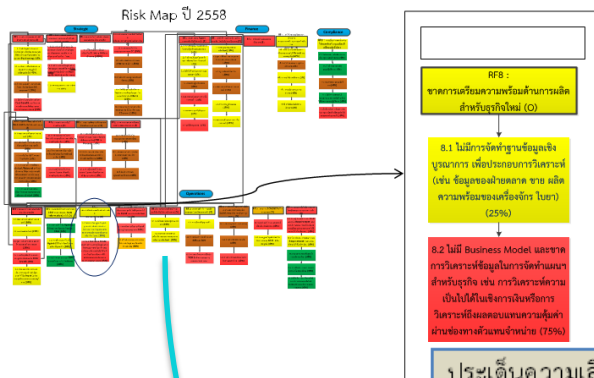






# ตัวอย่างการวิเคราะห์ Risk Map เพื่อแสดงความสัมพันธ์กับ การกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

## 1. พิจารณาระดับความรุนแรงของสาเหตุ รวมถึงความสัมพันธ์ทั้งแนวตั้ง และข้ามปัจจัยเสี่ยง



## 2. มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) โดย พิจารณาเพิ่มเติมจากมาตรการควบคุมภายใน

กรณีไม่มีมาตรการ  
ควบคุมภายใน

| ประเด็นความเสี่ยงที่ 8 (RF8) : ขาดการเตรียมความพร้อมด้านการผลิตสำหรับธุรกิจใหม่ (O)                                                                                                    |         |            |                                               |                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| สาเหตุ                                                                                                                                                                                 | น้ำหนัก | ความรุนแรง | มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control) | กิจกรรม/แผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)                                                                                                                              |
| 8.1 ไม่มี Business Model และขาดการวิเคราะห์ข้อมูลในการจัดทำแผนฯ สำหรับธุรกิจ เช่น การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในเชิงการเงินหรือการวิเคราะห์ถึงผลตอบแทนความคุ้มค่าผ่านช่องทางตัวแทนจำหน่าย | 75%     | แดง        | ไม่ปรากฏกิจกรรมในแผนปฏิบัติการ                | 1. จัดทำระบบฐานข้อมูลที่ต้องการใช้ เพื่อกำหนดกลยุทธ์การส่งออก<br>2. ให้ฝ่าย IT รวบรวมความต้องการของข้อมูล<br>3. Owner จัดเตรียม/รวบรวมข้อมูลสารสนเทศให้สามารถใช้งานได้จริง |
| 8.2 ไม่มีการจัดทำฐานข้อมูลเชิงบูรณาการ เพื่อประกอบการวิเคราะห์ (เช่น ข้อมูลของฝ่ายตลาด ขาย ผลิตภัณฑ์ ความพร้อมของเครื่องจักร ใบยา)                                                     | 25%     | เหลือง     |                                               | 4. มีการกำหนดแผนการตลาด โดยมีองค์ประกอบที่ชัดเจน (STP และ กลยุทธ์การตลาด) และมีการกำหนดเป้าหมายราย Segment ที่ชัดเจน                                                       |





## 2. มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) โดยพิจารณาเพิ่มเติมจาก มาตรการควบคุมภายใน

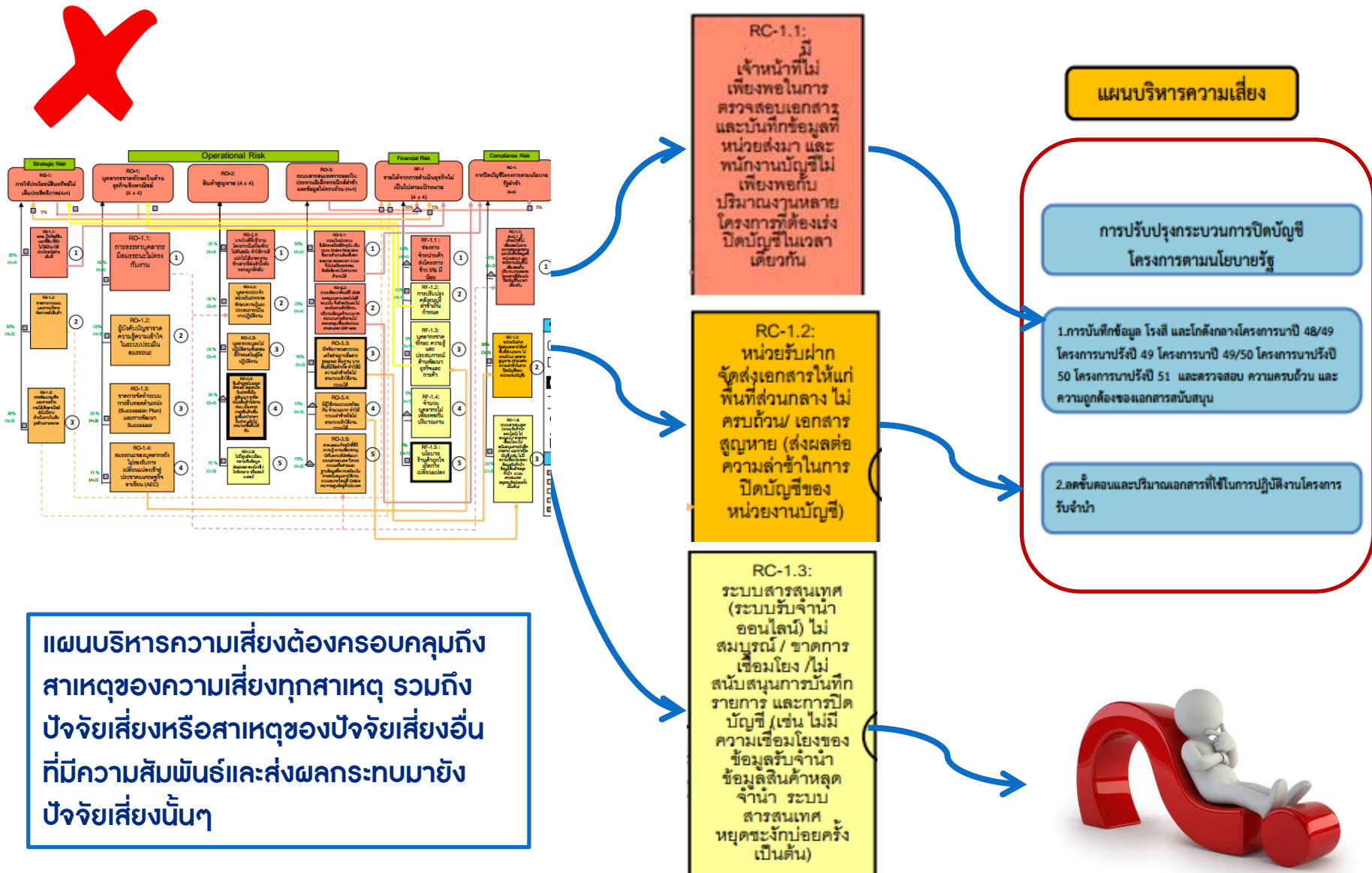
กรณีมีมาตรการควบคุมภายใน

| สาเหตุ                                                                                                    | น้ำหนัก | มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)<br>(แผนการดำเนินงานในปี 2559)                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง<br>(Mitigation Plan)                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| อุปกรณ์หรือข้อมูลถูกขโมย                                                                                  | 205     | 1. อบรม Awareness Training<br>2. แผนการประเมินความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (<br>3. จัดหาระบบรักษาความปลอดภัยสำหรับเครื่องลูก<br>ข่าย และอุปกรณ์พกพา<br>4. จัดหาระบบตรวจสอบความปลอดภัยของช่องโหว่<br>ของเครือข่าย<br>5. จัดหาระบบ network security ทดแทนและปรับปรุง<br>โครงสร้างด้านความปลอดภัยของระบบสารสนเทศและ<br>สื่อสาร (<br>6. มีการบำรุงรักษาระบบภายใน Data Center | 1. แผนพัฒนาระบบเพื่อเป็นไปตาม<br>มาตรฐานสากลและให้ได้ใบรับรอง<br>ISO 27001<br>2. แผนการจ้างเหมาก่อสร้างอาคาร<br>ศูนย์ข้อมูล (DATA Center)<br>3. แผนทบทวนและทดสอบ BCP ของ<br>ระบบงานด้าน IT ที่สำคัญ |
| โครงสร้างพื้นฐานถูกทำลาย                                                                                  | 20%     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                     |
| อุปกรณ์ด้าน Hardware ทำงาน<br>ผิดพลาดหรือไม่สามารถทำงานได้ปกติ<br>หรือทำงานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ          | 35%     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                     |
| ความผิดพลาดที่เกิดจากการทำงานของ<br>ระบบงาน หรือโปรแกรมประยุกต์ ซึ่ง<br>ส่งผลให้ระบบไม่สามารถทำงานได้ปกติ | 25^     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                     |



## 4. การนำ Risk Map ไปใช้ในการกำหนด

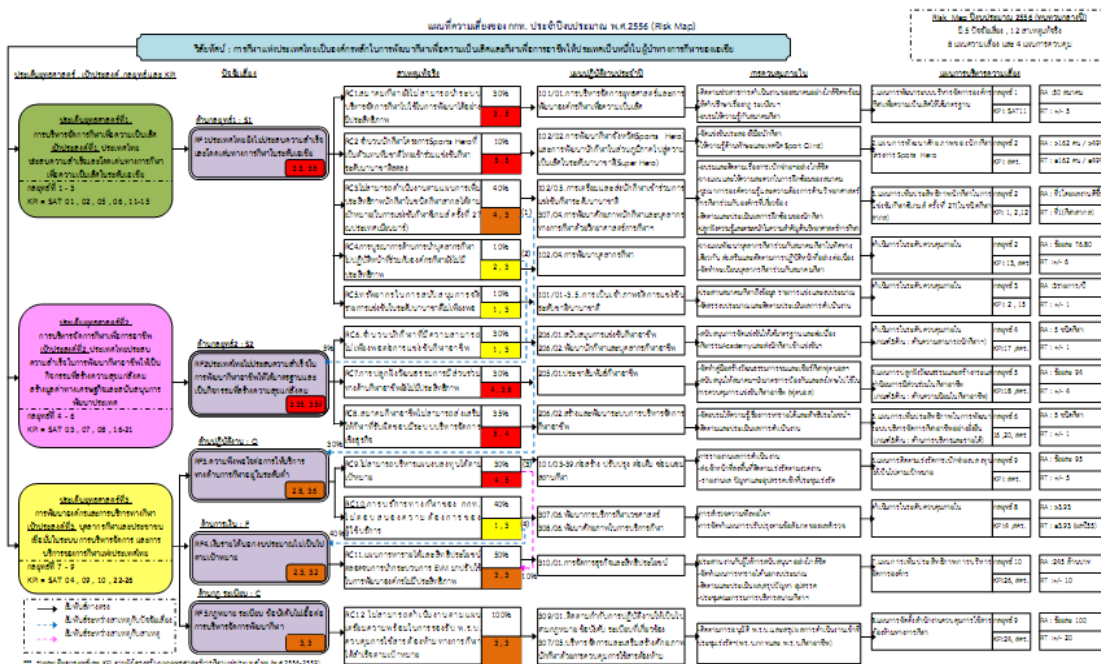
### แผนการบริหารความเสี่ยง



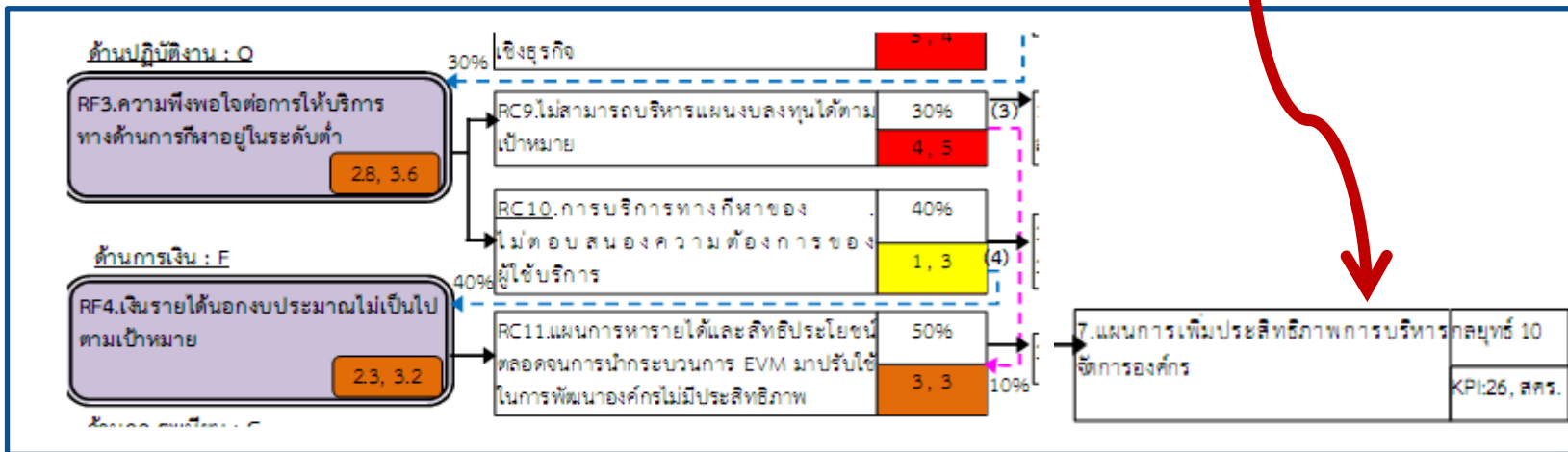


# 4. การนำ Risk Map ไปใช้ในการกำหนด

## แผนการบริหารความเสี่ยง



**มาตรการจัดการความเสี่ยงไม่  
รองรับสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด  
ที่เชื่อมโยงระหว่างกัน โดยเฉพาะ  
สาเหตุที่เชื่อมโยงจากปัจจัยเสี่ยงอื่น**

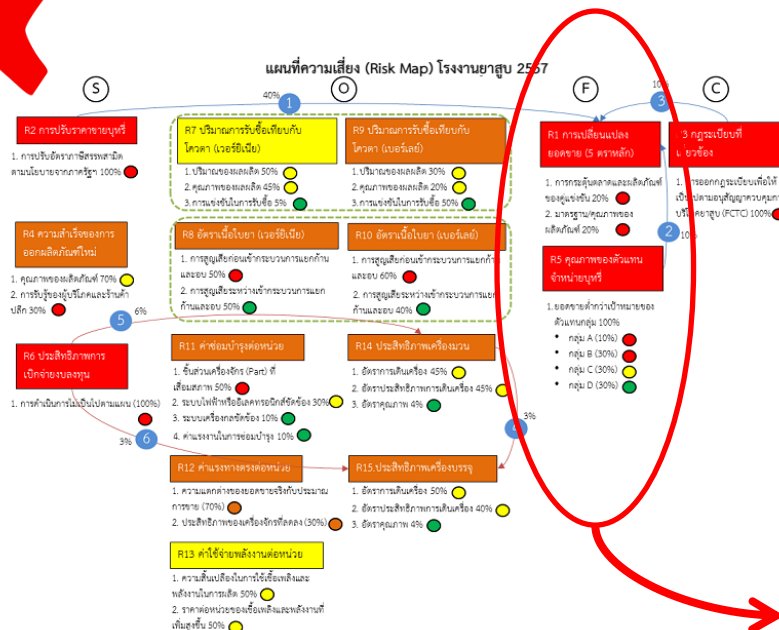






## 4. การนำ Risk Map ไปใช้ในการกำหนด

### แผนการบริหารความเสี่ยง



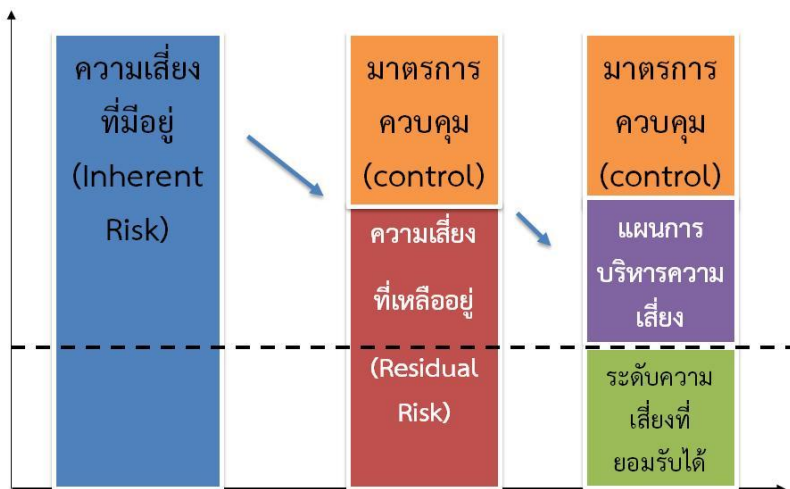
แผนปฏิบัติการ  $\neq$  แผนบริหารความเสี่ยง

| ปัจจัยเสี่ยง (Risk Driver)                                          | การวิเคราะห์สาเหตุ (Cause Analysis) |                                                |            |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------|------------|
| R1 การเปลี่ยนแปลงยอดขาย (5 ตรารหลัก)<br>(สถานการณ์ปัจจุบัน = 5 x 5) | ลำดับที่                            | สาเหตุ                                         | ความรุนแรง |
|                                                                     | 1                                   | R2 การปรับราคาขาย (40%)                        |            |
|                                                                     | 2                                   | มาตรฐาน/คุณภาพของผลิตภัณฑ์ (20%)               |            |
|                                                                     | 3                                   | การกระตุ่นตลาดและผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งอื่น (20%) |            |
|                                                                     | 4                                   | R3 กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (10%)                |            |
|                                                                     | 5                                   | R5 คุณภาพของตัวแทนจำหน่าย (10%)                |            |

มาตรการรองรับปัจจุบัน

| ลำดับที่ | มาตรการ                                                                                                       | ตอบสนองต่อสาเหตุข้อที่ |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| 1        | แผนปฏิบัติการ 2.1.1 พัฒนาประสิทธิภาพช่องทางการจำหน่าย                                                         | 1, 5                   |
| 2        | แผนปฏิบัติการ 2.2.1 งานตลาดและกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ กับ agent และเครือข่าย                                 | 1, 3, 4                |
| 3        | แผนปฏิบัติการ 3.2.1 ตอบสนองความต้องการของลูกค้าในตราสินค้าและผลิตภัณฑ์กลุ่ม SavingPrice (รวม Value for money) | 2                      |
| 4        | แผนปฏิบัติการ 3.2.2 ตอบสนองความต้องการของลูกค้าในตราสินค้าและผลิตภัณฑ์กลุ่ม RegularPrice                      | 2                      |

### Inherent Risk VS Residual Risk

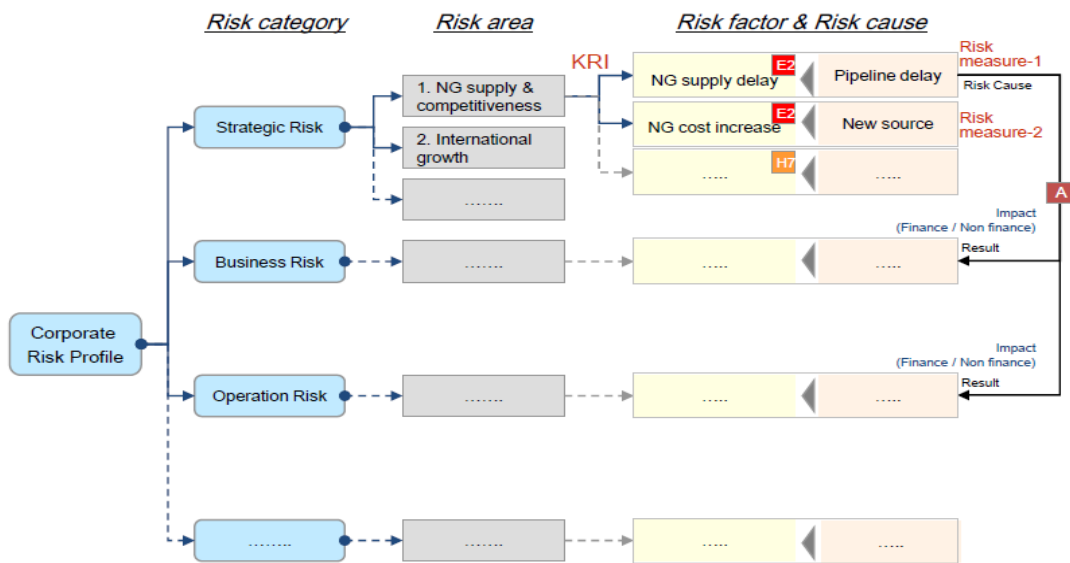






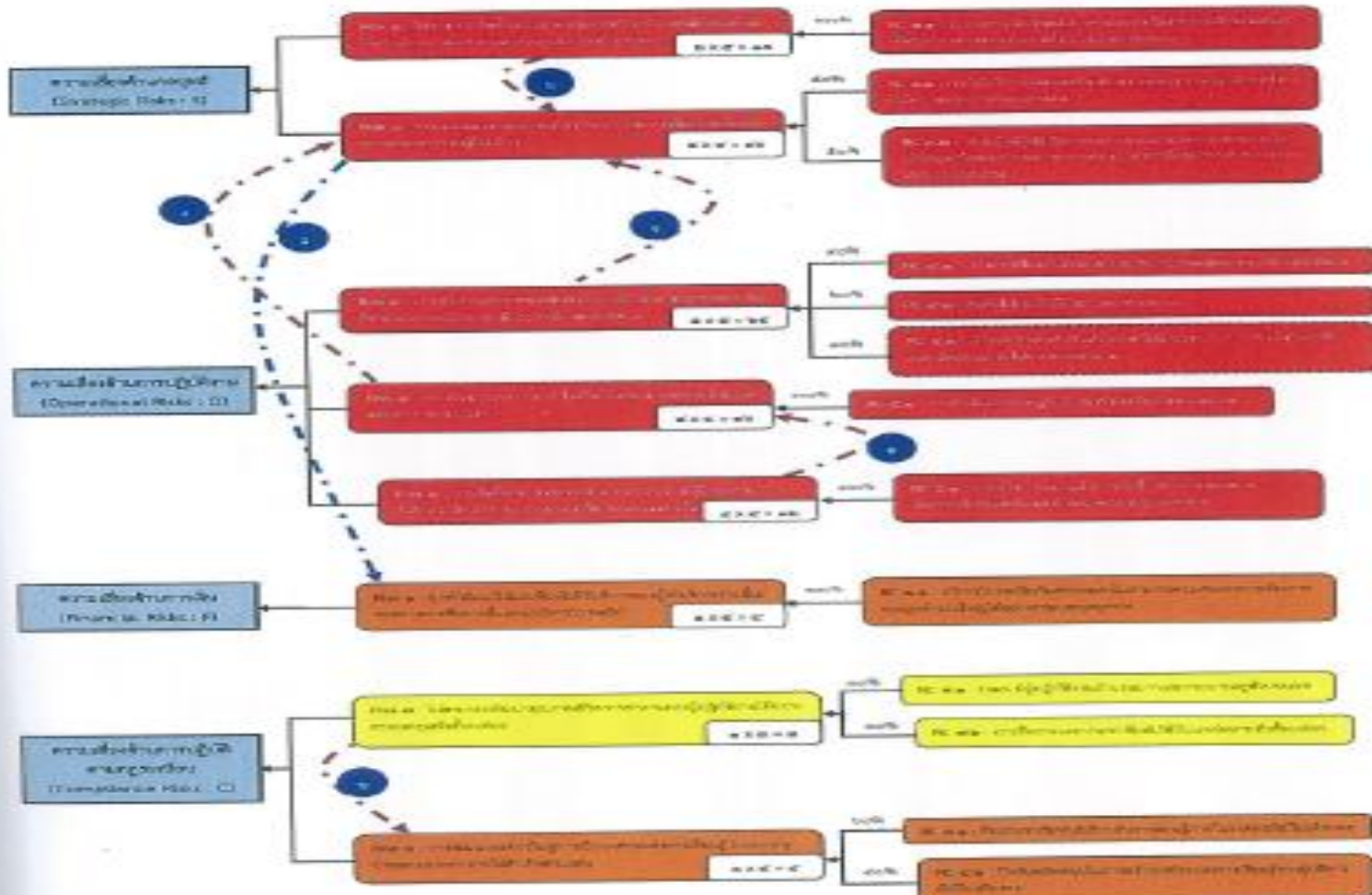
# กรณีตัวอย่าง : การจัดทำ Risk Map

Concept of Risk Map





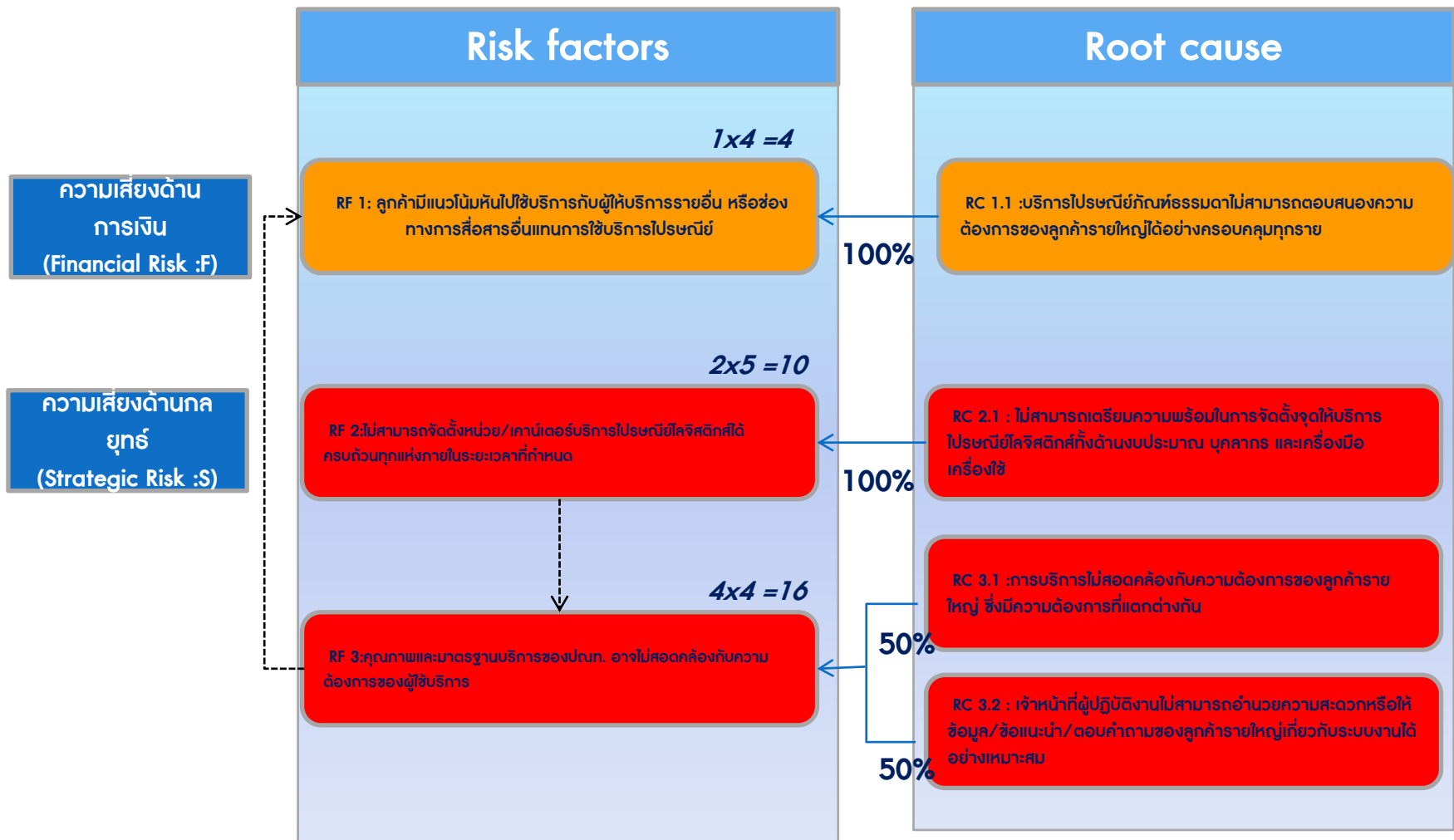
# ตัวอย่าง : กรณศึกษา Risk Map



| สัญลักษณ์ของความเสี่ยง                                |                             | ระดับความเสี่ยง/ผลกระทบ |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| <div> <div>ความเสี่ยง</div> <div>ผลกระทบ</div> </div> | ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์       | สูง                     |
|                                                       | ความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการ    | ปานกลาง                 |
|                                                       | ความเสี่ยงเชิงการเงิน       | ต่ำ                     |
|                                                       | ความเสี่ยงเชิงการปฏิบัติตาม | ต่ำ                     |



# ตัวอย่าง : การการระบุนหาเหตุ น้ำหนักบอบสาเหตุ และระดับ ความรุนแรงบอบสาเหตุ



การระบุสาเหตุว่ามีความครบถ้วนหรือไม่ รวมถึงการให้น้ำหนักของสาเหตุยังไม่ลงในเชิงปริมาณ ทั้งๆ ที่ฐานข้อมูลในปัจจุบัน สามารถระบุเชิงปริมาณได้ (ฐานข้อมูลดังกล่าวอาจได้มาจากผลสำรวจความพึงพอใจ / ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า)



# ตัวอย่าง : การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักของผลกระทบที่มีต่อความเสี่ยงระดับองค์กร และตารางแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงใน Risk Map

## Risk 3: เรื่อง “คุณภาพและมาตรฐานบริการ อาจไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ”

| #    | ความเสี่ยง                                                                | สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง |                                                                                                                               | นน.  | เหตุผล/คำอธิบายประกอบ                                                                                                                                                                                                                      |
|------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| RF 3 | คุณภาพและมาตรฐานบริการของปณท. อาจไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ | RC 3.1                           | การบริการไม่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ารายใหญ่ ซึ่งมีความต้องการที่แตกต่างกัน                                             | 50%  | ความต้องการของลูกค้ารายใหญ่ในปัจจุบันมีความหวังต่อการบริการของปณท. ในระดับสูงขึ้นและมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น ส่งผลกระทบต่อการให้บริการของ ปณท. ซึ่งอาจเป็นสาเหตุให้ไม่มีคุณภาพและมาตรฐานเพียงพอ หรือสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ |
|      |                                                                           | RC 3.2                           | เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถอำนวยความสะดวกหรือให้ข้อมูล/ข้อแนะนำ/ตอบคำถามของลูกค้ารายใหญ่เกี่ยวกับระบบงานได้อย่างเหมาะสม | 50%  | เนื่องจากบริการไปรษณีย์มีเป็นจำนวนมากมีระบบงานที่ซับซ้อน และต้องใช้บุคลากรในการดำเนินงานค่อนข้างมาก ส่งผลให้การอำนวยความสะดวกต่อลูกค้าหรือ การให้ข้อมูลต่างๆ อาจไม่ตรงตามความต้องการของลูกค้า                                              |
|      |                                                                           | รวม                              |                                                                                                                               | 100% |                                                                                                                                                                                                                                            |

## Risk 4: เรื่อง “การบริหารและควบคุมสินค้าอาจไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร”

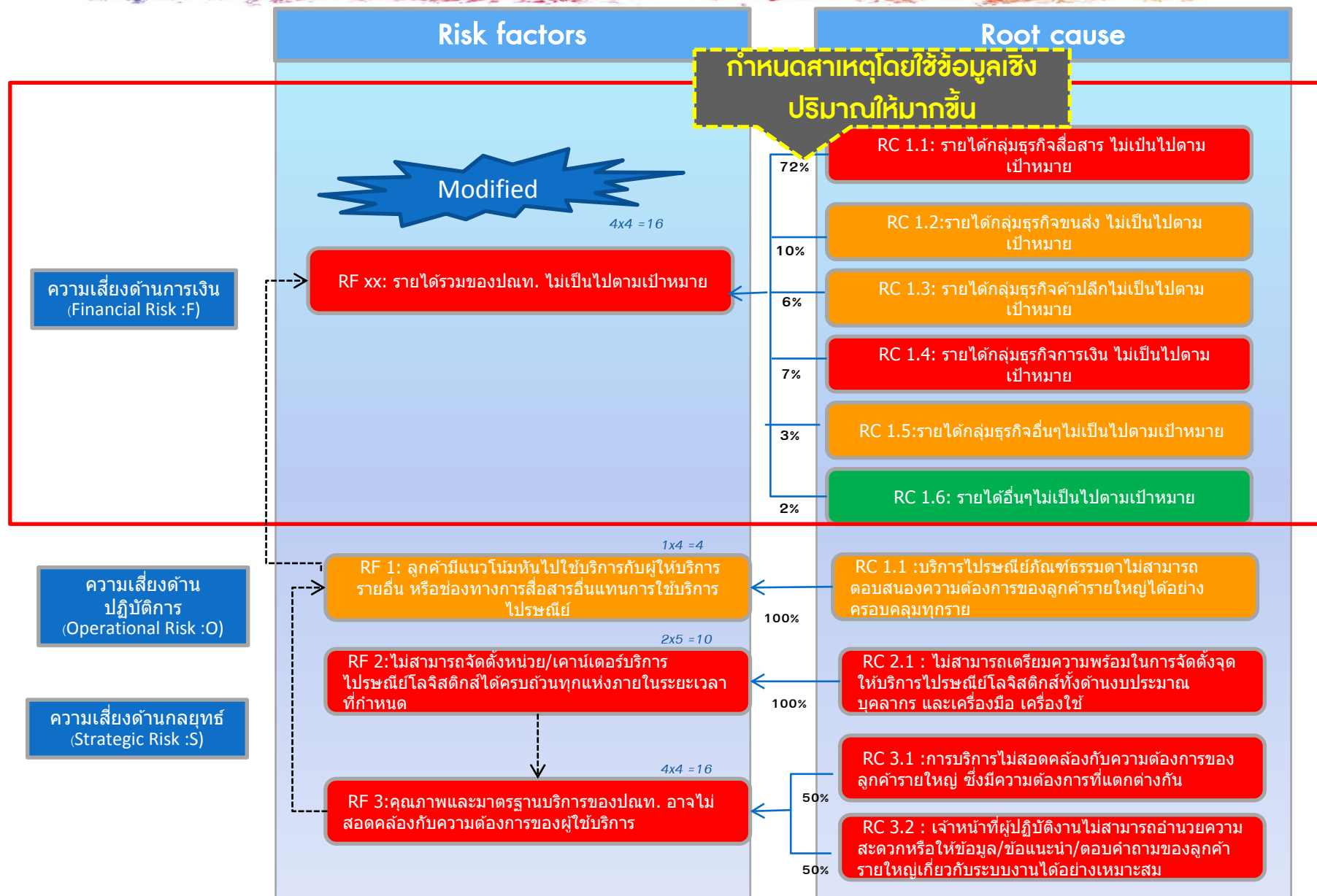
| #    | ความเสี่ยง                                                                                        | สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง |                                                                                            | นน.  | เหตุผล/คำอธิบายประกอบ                                                                                                                                                                 |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| RF 4 | การบริหารและควบคุมสินค้าไปรษณีย์ / สินค้าฝากขายภายในที่ทำการไปรษณีย์อาจไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร | RC 4.1                           | เจ้าหน้าที่ไม่ตรวจสอบควบคุมสินค้าไปรษณีย์ตามระเบียบที่กำหนด                                | 40%  | เนื่องจากสินค้าไปรษณีย์มีจำนวนหลายรายการ ซึ่งหากเจ้าหน้าที่ไม่ตรวจสอบควบคุมสินค้าไปรษณีย์ให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดก็จะส่งผลให้เป็นช่องทางการกระทำทุจริต หรือเกิดการรั่วไหลของรายได้ |
|      |                                                                                                   | RC 4.2                           | สินค้าไปรษณีย์มีจำนวนหลายรายการ                                                            | 20%  | สินค้าไปรษณีย์ / สินค้าฝากขายมีอยู่เป็นจำนวนมาก หากไม่มีการควบคุม/ตรวจสอบที่ดี ก็จะส่งผลให้การบริหารจัดการไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร                                                  |
|      |                                                                                                   | RC 4.3                           | เจ้าหน้าที่ไม่ลงรับสินค้าไปรษณีย์เข้าระบบ CAPOS /ลงรับล่าช้า/ลงรับผิดประเภท/ไม่ครบตามจำนวน | 40%  | สินค้าไปรษณีย์ / สินค้าฝากขายมีอยู่เป็นจำนวนมาก หากผู้ปฏิบัติงานมีการปฏิบัติไม่ถูกต้องตามระเบียบ วิธีการปฏิบัติที่กำหนดก็จะส่งผลให้การบริหารจัดการขาดประสิทธิภาพ                      |
| รวม  |                                                                                                   |                                  |                                                                                            | 100% |                                                                                                                                                                                       |

สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ และการให้น้ำหนักของแต่ละสาเหตุยังไม่มีหลักการที่ชัดเจน



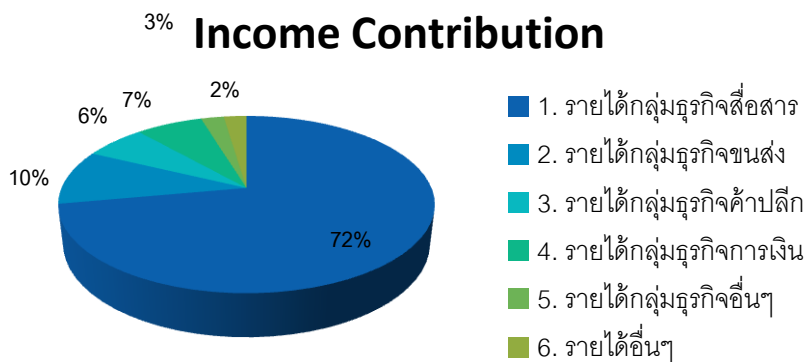
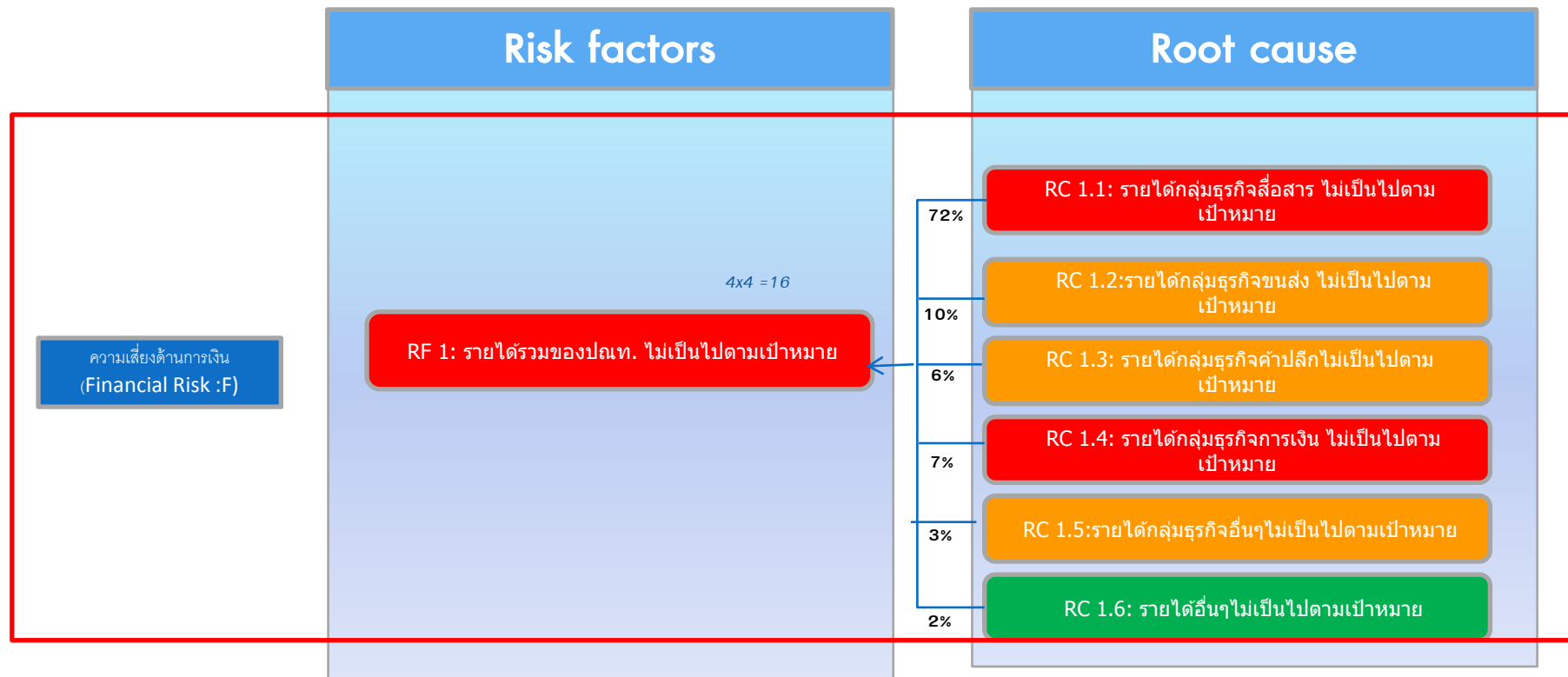


# สิ่งที่สามารถปรับปรุงเพิ่มเติมได้ในอนาคต





# ตัวอย่างการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักบอผลกระทบที่มีความเสี่ยง เชิงปริมาณ



การกำหนดสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาจากสัดส่วนรายได้ในอดีตของแต่ละ BU เพื่อกำหนดความสำคัญของปัจจัยต่อรายได้รวม



# ตัวอย่างการใช้ข้อมูลเชิงปริมาณในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของความเสี่ยงใน Risk Map

สอดคล้องกับการกำหนดระดับความรุนแรงด้านการเงินขององค์กร

Risk factors

Root cause

ความเสี่ยงด้านการเงิน  
(Financial Risk :F)

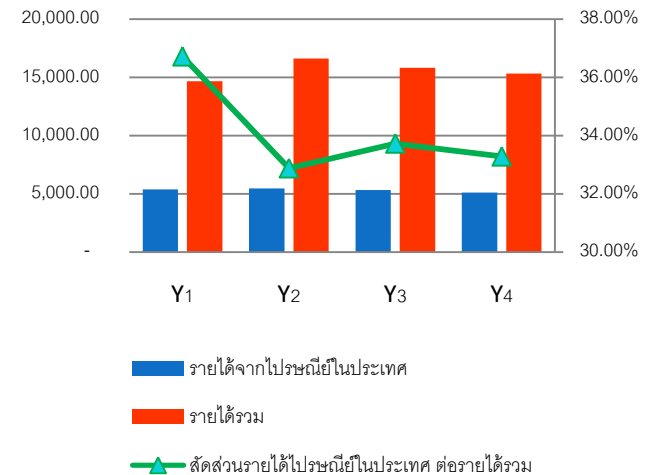
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ  
(Operational Risk :O)

RF 1: รายได้รวมของพลท. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

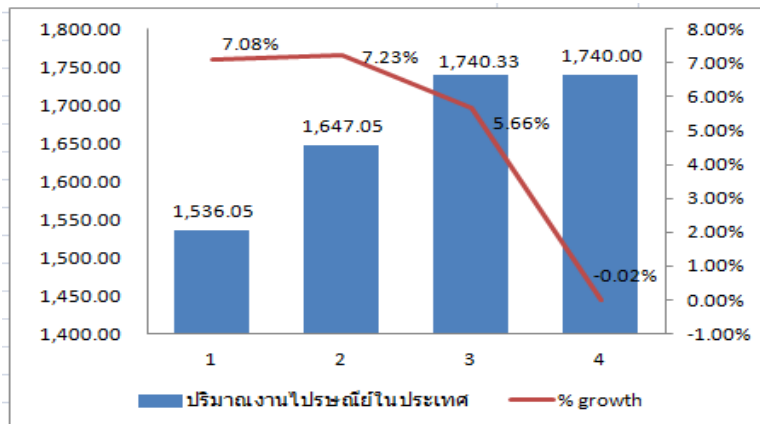
RF 2: ลูกค้ามีแนวโน้มหันไปใช้บริการกับคู่แข่งรายอื่น หรือช่องทางการสื่อสารอื่นแทนการใช้บริการไปรษณีย์

- RC 1.1: รายได้กลุ่มธุรกิจสื่อสาร ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- RC 1.2: รายได้กลุ่มธุรกิจขนส่ง ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- RC 1.3: รายได้กลุ่มธุรกิจค้าปลีก ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- RC 1.4: รายได้กลุ่มธุรกิจการเงิน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- RC 1.5: รายได้กลุ่มธุรกิจอื่นๆ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- RC 1.6: รายได้อื่นๆ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- RC 2.1 : บริการไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า รายใหญ่ได้อย่างครอบคลุมทุกราย

การกำหนดความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาจากสัดส่วนรายได้ของไปรษณีย์ในประเทศไทย ต่อรายได้รวม เพื่อกำหนดน้ำหนักของผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยง



**ข้อมูลตัวอย่าง :** การใช้ข้อมูลเชิงปริมาณในการวิเคราะห์ผลกระทบของปัจจัยเสี่ยง



The sensitivity of income on the changing of selling quantity

| %change of selling | Income           |
|--------------------|------------------|
|                    | (หน่วย: ล้านบาท) |
| 15%                | 16,808.35        |
| 10%                | 16,315.06        |
| 5%                 | 15,821.77        |
| 0%                 | 15,328.48        |
| -5%                | 14,835.19        |
| -10%               | 14,341.90        |
| -15%               | 13,848.61        |



**Contact:**

**TRIS Corporation**

**wunrudee@tris.co.th**

**Tel 0-26973000 # 348**

**0-813238003**

