



คู่มือ การบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน

เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกล
ของกรมทางหลวง

ปีงบประมาณ
2568

- ✓ RISK MANAGEMENT
- ✓ INTERNAL CONTROL



คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
สำนักเครื่องกลและสื่อสาร



สารบัญ

	หน้า
บทที่ ๑ บทนำ	๒
๑.๑ หลักการเหตุผล	๒
๑.๒ วัตถุประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยง	๒
๑.๓ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม	๓
๑.๔ แผนยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนฯ ปี พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐	๔
บทที่ ๒ กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง	๑๐
๒.๑ ความหมายของความเสี่ยง และ การบริหารความเสี่ยงองค์กร	๑๐
๒.๒ มาตรฐานการปฏิบัติงาน COSO-ERM (COSO -Enterprise Risk Management)	๑๓
บทที่ ๓ แนวทางการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนฯ ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๘	๒๒
๓.๑ สภาพแวดล้อมและการควบคุมภายใน	๒๒
๓.๒ การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	๒๓
๓.๓ การวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียน ประจำปี ๒๕๖๘	๒๕
๑) ทบทวนการดำเนินงาน (Establish the Context)	๒๖
๒) การระบุประเด็นความเสี่ยง (Risk Identification)	๒๖
๓) การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (Risk Analysis)	๒๖
๔) การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Evaluation)	๒๗
๕) การกำหนดมาตรการในการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	๒๙
๖) การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)	๓๑
๗) การทบทวนและสอบทานตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI)	๓๒
๘) แผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management Plan and Manual)	๓๒
บทที่ ๔ การประเมินผลและการรายงานผลตามแผนบริหารความเสี่ยง เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง ปี ๒๕๖๘	๓๓
ภาคผนวก	๓๖
■ ภาคผนวก ก เกณฑ์ประเมินความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘	๓๗
■ ภาคผนวก ข พจนานุกรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘	๔๑
■ ภาคผนวก ค คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๔๔

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล

เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง เป็นกองทุนที่มีภารกิจในการให้บริการเช่าใช้เครื่องจักรกลกับกรมทางหลวง โดยการดำเนินงานที่ผ่านมาเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวงได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยมีการประเมินผลการดำเนินงานประจำปี เพื่อให้เงินทุนหมุนเวียนฯ สามารถดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ตลอดจนมีการกำกับดูแลที่ดี สร้างความคุ้มค่าให้แก่เงินทุนหมุนเวียนฯ ในด้านการบริหารงานและบริหารงบประมาณ

ดังนั้น เพื่อให้เงินทุนหมุนเวียนฯ มีการบริหารงานที่ดี ผลงานตามภารกิจต่างๆบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผลด้านที่ ๔ การบริหารจัดการทุนหมุนเวียน ตัวชี้วัดที่ ๔.๑ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน จึงมีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในมาบริหารจัดการการดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียนฯ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีโดยจะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่เงินทุนหมุนเวียนฯ ซึ่งการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของเงินทุนหมุนเวียนฯที่ดี จะต้องให้บุคลากรในองค์กรซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ อีกทั้งทั้งร่วมกันวางแผนป้องกัน และควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับเงินทุนหมุนเวียนฯ

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง จะดำเนินการตามเกณฑ์การประเมินผลเงินทุนหมุนเวียนฯประจำปีบัญชี ๒๕๖๘ โดยมีคณะทำงานประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงสำนักเครื่องกลและสื่อสาร เป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งคณะทำงานฯได้มีการประชุมเพื่อติดตามประเมินผลตามแผนบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนฯ ให้เป็นไปตามข้อกำหนดองค์ความเสี่ยง ๔ ด้าน ตามหลักเกณฑ์ของ COSO ERM ที่มีการวิเคราะห์ทางเลือกในการจัดการบริหารความเสี่ยง Cost- Benefit และมีจัดทำเป็นแผนการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนฯครอบคลุมทุกองค์ความเสี่ยง

๑.๒ วัตถุประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยง

- ๑) เพื่อให้เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวงสามารถใช้การบริหารความเสี่ยงช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือ ลดผลกระทบ/ความรุนแรง หรือใช้ประโยชน์ความเสี่ยง
- ๒) เพื่อทำให้เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวงบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการองค์กรภายใต้ระบบประเมินผลการดำเนินงาน
- ๓) เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมในการวางแผนบริหารความเสี่ยงแก่พนักงานของเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง ตลอดจนปลูกฝังให้พนักงานรับรู้และตระหนักถึงความเสี่ยง ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในกิจกรรมประจำวัน และสามารถกำหนดวิธีจัดการที่เหมาะสม ให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้
- ๔) เพื่อมีแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถติดตามตรวจสอบ ประเมินผลการควบคุม และบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

๑.๓ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกล กรมทางหลวง พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐

วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านการบริการเครื่องจักรกลปี ๒๕๗๐”

ตัวชี้วัดการบรรลุวิสัยทัศน์ (Vision Statement)

- | | |
|--------------------------------------|---|
| ๑. ด้านประสิทธิผล : | ๑.๑ ระดับคะแนนประเมินผลการดำเนินงานประจำปี
ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๔.๗ |
| | ๑.๒ อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA)
ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๒.๑๗ |
| ๒. ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | ๒.๑ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ ๙๐ |
| ๓. ด้านกระบวนการภายใน | ๓.๑ จำนวนนวัตกรรมของงานเงินทุนหมุนเวียนฯ
จำนวนนวัตกรรมสะสม ๕ เรื่อง
(ด้านเครื่องจักร,ด้าน IT,ด้านบุคลากร ฯลฯ) |
| ๔. ด้านบุคลากร | ๔.๑ สมรรถนะบุคลากรได้ตาม Proficiency Level ที่กำหนด
(ปิด GAP ได้ ไม่น้อยกว่าหรือไม่ร้อยละ ๘๐) |

หมายเหตุ : คำอธิบายตัวชี้วัดการบรรลุวิสัยทัศน์

ตัวชี้วัดการบรรลุวิสัยทัศน์	คำอธิบาย
ตัวชี้วัดการบรรลุวิสัยทัศน์ ๑.๑ ระดับคะแนนประเมินผลการดำเนินงานประจำปี	เป็นตัววัดในลักษณะของ Lagging Indicator อยู่ในกลุ่มของการทำ Benchmarking ที่ต้องอาศัยตัววัดเหตุที่เป็นปัจจัย คือ leading indicator เช่น กลุ่มตัววัดด้านการเงิน กลุ่มตัววัดด้านการสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มการปฏิบัติการ เป็นต้น เมื่อกลุ่มตัววัด leading indicator ประสบความสำเร็จก็จะส่งผลให้ตัวชี้วัดการบรรลุวิสัยทัศน์ ๑.๑ ประสบผลสำเร็จไปด้วยเช่นกัน
ตัวชี้วัดการบรรลุวิสัยทัศน์ ๑.๒ อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA)	เป็นตัววัดในลักษณะของ Lagging Indicator และเป็นตัวชี้วัดเดียวกับตัวชี้วัดที่สำคัญ (KPI ๒) ในยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาระบบการบริหารภายในให้เกิดประสิทธิภาพ
ตัวชี้วัดการบรรลุวิสัยทัศน์ ๒.๑ ความพึงพอใจและความผูกพันของกลุ่มผู้ใช้บริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	เป็นตัววัดในลักษณะของ Lagging Indicator การที่จะเกิดผลลัพธ์ความพึงพอใจและความผูกพันของกลุ่มผู้ใช้บริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะต้องเกิดการดำเนินการด้านต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพเช่นการบริการ การเตรียมเครื่องจักรให้พร้อมใช้งาน การแก้ไขปัญหา ฯลฯ ซึ่งตัวชี้วัดนี้เป็นตัวชี้วัดเดียวกับตัวชี้วัดที่สำคัญ (KPI ๕) ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ยกระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ตัวชี้วัดการบรรลุวิสัยทัศน์ ๓.๑ จำนวนนวัตกรรมของงานเงินทุนหมุนเวียนฯ	เป็นตัววัดในลักษณะของ Leading indicator หรือเรียกว่าเป็น Key Driver และเป็นลักษณะสำคัญประการหนึ่งขององค์กรสมรรถนะสูง ที่จะนำไปสู่ตัวชี้วัดการบรรลุวิสัยทัศน์ ๑.๑ ซึ่งตัวชี้วัดนี้เป็นตัวชี้วัดเดียวกับตัวชี้วัดที่สำคัญ (KPI ๙) ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ปรับปรุงกระบวนการและสร้างนวัตกรรมให้

ตัวชี้วัดการบรรลุวิสัยทัศน์	คำอธิบาย
	ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล
ตัวชี้วัดการบรรลุวิสัยทัศน์ ๔.๑ สมรรถนะบุคลากรได้ตาม Proficiency Level ที่กำหนด	เป็นตัววัดในลักษณะของ Lagging indicator เป็นตัวชี้วัดที่สืบเนื่องมาจาก KPI ๑๒ ระดับความสำเร็จของการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ตามแผน ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ยุทธศาสตร์ที่ ๕ บริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

พันธกิจ (Mission)

บริหารเครื่องจักรกลและเงินทุนหมุนเวียนของกรมทางหลวง

ค่านิยมหลัก (Core Value)

“SAAP”

S : Service	การให้บริการที่ดี / เป็นเลิศ คือ ความเป็นเลิศในด้านการบริการเครื่องจักรกลอย่างยั่งยืน
A : Agility	ความคล่องตัวและปรับตัวตามสถานการณ์ได้ดี คือ เงินทุนหมุนเวียนมีระบบการบริหารจัดการอย่างคล่องตัว ปรับตัวได้ทั้งตามสถานการณ์ปกติและสถานการณ์วิกฤติ
A : Accountability	ความรับผิดชอบ คือ การมีบทบาทและปฏิบัติหน้าที่ อันเป็นไปตามกรอบพันธกิจของเงินทุนหมุนเวียนฯ
P : Professional	ความเชี่ยวชาญในงาน มุ่งมั่น ทุ่่มเท คือ การดำเนินงานด้วยความเป็นมืออาชีพ เชี่ยวชาญในงานบริการเครื่องจักรกลและการบริหารเงินทุนหมุนเวียนบูรณาการและทำงานเป็นทีม

๑.๔ แผนยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐

ด้านประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาระบบการบริหารภายในให้เกิดประสิทธิภาพ

- กลยุทธ์ ๑.๑ บริหารสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ
- กลยุทธ์ ๑.๒ ลดค่าใช้จ่าย (บริหารต้นทุน)

ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาช่องทางการการให้บริการรูปแบบใหม่ (การจัดหาเครื่องจักร, การให้บริการเช่า, การปรับปรุงซ่อมและบำรุงรักษาเครื่องจักร)

- กลยุทธ์ ๒.๑ พัฒนาการออกแบบระบบให้บริการรูปแบบใหม่ (การจัดหาเครื่องจักร, การให้บริการเช่า, การปรับปรุงซ่อมและบำรุงรักษาเครื่องจักร)

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ยกระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- กลยุทธ์ ๓.๑ ยกระดับความพึงพอใจ ความผูกพันของกลุ่มผู้ใช้บริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- กลยุทธ์ ๓.๒ ส่งเสริมภาพลักษณ์เงินทุนฯ

ด้านกระบวนการภายใน

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ปรับปรุงกระบวนการงานและสร้างนวัตกรรมให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล

- กลยุทธ์ ๔.๑ เพิ่มประสิทธิภาพการซ่อมและบำรุงรักษาเครื่องจักร
- กลยุทธ์ ๔.๒ บริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (Lean Process and Innovation)

- กลยุทธ์ ๔.๓ เพิ่มการใช้พลังงานทดแทน
- กลยุทธ์ ๔.๔ พัฒนาระบบงานดิจิทัล

ด้านบุคลากร

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ บริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

- กลยุทธ์ที่ ๕.๑ พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาระบบการบริหารภายในให้เกิดประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : เพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง* ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

* องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง การเป็นองค์กรที่เก่ง มีแผนรองรับกับสถานะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับ

กลยุทธ์	โครงการเชิงยุทธศาสตร์	ปีที่เริ่มโครงการ
กลยุทธ์ ๑.๑ บริหารสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ	P๑ โครงการการบริหารสินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด	๒๕๖๖
กลยุทธ์ ๑.๒ ลดค่าใช้จ่าย (บริหารต้นทุน)	P๒ โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการปรับซ่อมและบำรุงรักษาเครื่องจักร	๒๕๖๖

ตัวชี้วัดที่สำคัญ	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย				
		๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
KPI ๑ รายได้ค่าเช่าเครื่องจักรกลสุทธิประจำปี บัญชี	ล้านบาท	๑,๐๔๐	๑,๐๔๐	๑,๐๔๐	๑,๐๔๐	๑,๐๔๐
KPI ๒ อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA)	ร้อยละ	ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๒.๑๗	ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๒.๑๗	ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๒.๑๗	ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๒.๑๗	ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๒.๑๗
KPI ๓ ระดับคะแนนผลการประเมินการดำเนินงานประจำปี	ระดับคะแนน	ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๔.๕๐	ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๔.๕๕	ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๔.๖๐	ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๔.๖๕	ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๔.๗๐

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาช่องทางการการให้บริการรูปแบบใหม่ (การจัดหาเครื่องจักร, การให้บริการเช่า, การปรับซ่อมและบำรุงรักษาเครื่องจักร)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : เพื่อศึกษาและพัฒนาแนวทางการให้บริการรูปแบบใหม่ (การจัดหาเครื่องจักร, การให้บริการเช่า, การปรับซ่อมและบำรุงรักษาเครื่องจักร)

กลยุทธ์	โครงการเชิงยุทธศาสตร์	ปีที่เริ่มโครงการ
กลยุทธ์ ๒.๑ พัฒนาการออกแบบระบบให้บริการรูปแบบใหม่ (การจัดหาเครื่องจักร, การให้บริการเช่า, การปรับซ่อมและบำรุงรักษาเครื่องจักร)	P๓ โครงการการศึกษาและพัฒนาแนวทางการให้บริการรูปแบบใหม่ และการนำไปใช้ (การจัดหาเครื่องจักร, การให้บริการเช่า, การปรับซ่อมและบำรุงรักษาเครื่องจักร)	๒๕๖๗

ตัวชี้วัดที่สำคัญ	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย				
		๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
KPI ๔ ระดับความสำเร็จของการพัฒนาการให้บริการรูปแบบใหม่	ระดับความสำเร็จ*	-	ระดับที่ ๑	ระดับที่ ๒ และ ๓	ระดับที่ ๔	ระดับที่ ๕

***ระดับความสำเร็จ**

- **ระดับที่ ๑** ได้รายงานผลการศึกษาและพัฒนาแนวทางการให้บริการรูปแบบใหม่ (การจัดหาเครื่องจักร, การให้บริการเช่า, การปรับซ่อมและบำรุงรักษาเครื่องจักร)
- **ระดับที่ ๒** ได้รับความเห็นชอบผลการศึกษาและพัฒนาแนวทางการให้บริการรูปแบบใหม่ (การจัดหาเครื่องจักร, การให้บริการเช่า, การปรับซ่อมและบำรุงรักษาเครื่องจักร) จากคณะกรรมการบริหารงานเงินทุนฯ
- **ระดับที่ ๓** ได้รับการอนุมัติผลการศึกษาและพัฒนาแนวทางการให้บริการรูปแบบใหม่ (การจัดหาเครื่องจักร, การให้บริการเช่า, การปรับซ่อมและบำรุงรักษาเครื่องจักร) จากคณะกรรมการบริหารงานเงินทุนฯ
- **ระดับที่ ๔** มีการทดลองใช้การให้บริการรูปแบบใหม่ อย่างน้อย ๑ แบบ
- **ระดับที่ ๕** ขยายผลการให้บริการรูปแบบใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ยกระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ :**

๑. เพื่อยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันในรูปแบบที่เหมาะสมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ ประโยชน์ในการวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงาน และตอบสนองต่อความคาดหวัง/ความต้องการของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๒. เพื่อสร้างการรับรู้และยกระดับภาพลักษณ์สู่ความเป็นสากล

กลยุทธ์	โครงการเชิงยุทธศาสตร์	ปีที่เริ่มโครงการ
กลยุทธ์ ๓.๑ ยกระดับความพึงพอใจ ความผูกพันของกลุ่มผู้ให้บริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลยุทธ์ ๓.๒ ส่งเสริมภาพลักษณ์เงินทุนฯ	P๔ โครงการ SMART ER Fund	๒๕๖๖

ตัวชี้วัดที่สำคัญ	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย				
		๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
KPI ๕ ร้อยละความพึงพอใจและความผูกพันของกลุ่มผู้ให้บริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย* (โดยวิธีการสำรวจตามหลักสถิติ) ๑.๑ ผู้ใช้บริการ ๑.๒ ตัวแทนเงินทุน	ร้อยละ	๗๕	๘๐	๘๕	๙๐	๙๕

ตัวชี้วัดที่สำคัญ	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย				
		๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
KPI ๖ ร้อยละการรับรู้ภาพลักษณ์องค์กรของ กลุ่มผู้ใช้บริการและกลุ่ม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย* ๒.๑ ผู้ใช้บริการ ๒.๒ ตัวแทนเงินทุน	ร้อยละ	๖๕	๗๐	๗๕	๘๐	๘๕

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ปรับปรุงกระบวนการงานและสร้างนวัตกรรมให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : เพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการกระบวนการงานให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลเชื่อมโยงทั้งกระบวนการงาน นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการและมีการสร้างนวัตกรรมกระบวนการงาน และการบริการ มีการลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้มีขีดสมรรถนะสูงขึ้น

กลยุทธ์	โครงการเชิงยุทธศาสตร์	ปีที่เริ่มโครงการ
กลยุทธ์ ๔.๑ เพิ่มประสิทธิภาพการซ่อมและบำรุงรักษาเครื่องจักร	P๕. โครงการพัฒนาระบบ Total Productive Maintenance :TPM (เน้นการซ่อมบำรุง PM)	๒๕๖๗
กลยุทธ์ ๔.๒ บริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (Lean Process and Innovation)	P๖. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการองค์กร (Lean)	๒๕๖๗
	P๗. โครงการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการงาน (Process Innovation)	๒๕๖๗
กลยุทธ์ ๔.๓ เพิ่มการใช้พลังงานทดแทน	P๘. โครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการใช้พลังงานทดแทนในเครื่องจักรกล (Innovation)	๒๕๖๖
กลยุทธ์ ๔.๔ พัฒนาระบบงานดิจิทัล	P๙. โครงการพัฒนาระบบงานดิจิทัล *รายละเอียดโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ดิจิทัล เงินทุนฯ P๑ โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำ ICT Blueprint และศึกษาการพัฒนาระบบสารสนเทศบริหารเครื่องจักรกลในรูปแบบ Enterprise Resource Planning (ERP) P๒ โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศบริหารเครื่องจักรในรูปแบบ ERP P๓ โครงการนำร่อง e-Signature P๔ โครงการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร เงินทุนฯ P๕ โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหารเงินทุนหมุนเวียนฯ (ระยะยาว ๓ ปี)	๒๕๖๖

ตัวชี้วัดที่สำคัญ	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย				
		๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
KPI ๗ ร้อยละของความพร้อมใช้งานของ เครื่องจักรกลตามภารกิจหลัก (Availability) (เป้าหมายเพิ่มขึ้นร้อยละ ๐.๐๑ ทุกปี)	ร้อยละ	-	๙๘.๕๕	๙๘.๕๖	๙๘.๕๗	๙๘.๕๘
KPI ๘ ร้อยละของค่าซ่อมและค่าบำรุงรักษา เครื่องจักรกลตามภารกิจหลักเมื่อเทียบกับ รายได้ค่าเช่า (เป้าหมายลดลงร้อยละ ๐.๒๕ ทุกปี)	ร้อยละ	-	๒๗.๐๐	๒๖.๗๕	๒๖.๕๐	๒๖.๒๕
KPI ๙ จำนวนโครงการ ● จำนวนโครงการปรับปรุง กระบวนการภายใน	โครงการ	-	๑	๑	๑	๑
● จำนวนนวัตกรรมกระบวนการ	โครงการ	-	๑	๑	๑	๑
KPI ๑๐ ผลการศึกษาการใช้พลังงานทดแทน รูปแบบอื่นในกระบวนการทำงาน	ฉบับ	๑	-	-	-	-
KPI ๑๑ ร้อยละการใช้พลังงานทดแทนจากเดิม ได้ตามแผน (กลุ่มยานพาหนะที่สังกัดส่วนกลาง)	ร้อยละ	-	๕	๕	๕	๕
KPI ๑๒ ความสำเร็จของการพัฒนาโครงการดิจิทัล ตามแผนยุทธศาสตร์ดิจิทัลเงินทูลฯ	ร้อยละ	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ บริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการและพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ
และสร้างแรงจูงใจ มีความคล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีก่อให้เกิดความ
ร่วมมือ

กลยุทธ์	โครงการเชิงยุทธศาสตร์	ปีที่เริ่มโครงการ
กลยุทธ์ที่ ๕.๑ พัฒนาบุคลากร ให้มีสมรรถนะสูง	P๑๐ โครงการพัฒนาสมรรถนะและเสริมสร้างผาสุก และความผูกพันของบุคลากร *รายละเอียดโครงการตามแผนยุทธศาสตร์บริหารทรัพยากรบุคคล	
	P๑ โครงการจัดทำแผนและบริหารอัตรากำลัง	๒๕๖๖
	P๒ โครงการประเมินและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร เงินทูลฯ	๒๕๖๖
	P๓ โครงการจัดการความรู้เงินทูลฯ (Knowledge Management)	๒๕๖๗
	P๔ โครงการยกระดับความผาสุกและความผูกพัน	๒๕๖๖
	P๕ โครงการส่งเสริมความ SAAP	๒๕๖๘

ตัวชี้วัดที่สำคัญ	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย				
		๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
KPI ๑๓ ระดับความสำเร็จของการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล	ร้อยละความสำเร็จ	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐

บทที่ ๒ กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง

๒.๑ ความหมายของความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงองค์กร

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนในอนาคตซึ่งอาจมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM)

การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) เป็นกระบวนการที่กำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของหน่วยงาน เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของทั้งหน่วยงาน กระบวนการบริหารความเสี่ยงถูกออกแบบมา เพื่อใช้ระบุความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานและบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ ซึ่งจะช่วยให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าหน่วยงานจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

COSO ERM ๒๐๑๗ ได้สร้างค่านิยมของการบริหารความเสี่ยงองค์กรขึ้นมาใหม่ ทำให้ความหมายมีความชัดเจนและสามารถจดจำได้ง่ายขึ้น ความหมายที่ปรับปรุงแล้วจะเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับความหมายของความเสี่ยงเพื่อเพิ่มคุณค่าองค์กร ซึ่งถือว่า เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนการจัดการความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงองค์กร หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร ความสามารถ และการปฏิบัติ บูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน ซึ่งองค์กรต่างๆ ต้องใช้ในการจัดการความเสี่ยงเพื่อสร้าง รักษา และตระหนักถึงการเพิ่มคุณค่า

ความหมายของการบริหารความเสี่ยงองค์กร มี ๖ องค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

๑. การตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กร (Recognizing Culture)

วัฒนธรรมองค์กรพัฒนาขึ้นจากการมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกระดับ เนื่องจากสมาชิกในองค์กรและพนักงานแต่ละคนนั้น มีความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงที่แตกต่างกันไป ดังนั้น จึงมีวิธีการระบุ ประเมิน และตอบสนองต่อความเสี่ยงที่แตกต่างกัน การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ตรงกันจะช่วยให้พนักงานเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงองค์กรได้ในแนวทางเดียวกัน

๒. การพัฒนาความสามารถ (Developing Capabilities)

องค์กรแต่ละองค์กรมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่แตกต่างกัน เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร การบริหารความเสี่ยงองค์กร จะสามารถช่วยให้องค์กรสามารถทำตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมทั้งคาดการณ์อุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรได้ โดยองค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงจะมีความยืดหยุ่นและพัฒนาองค์กรได้ดีกว่า

๓. การนำวิธีปฏิบัติไปปรับใช้ (Applying Practices)

การบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องทั้งองค์กร โดยครอบคลุมทุกระดับของการดำเนินงานในองค์กร เช่น ระดับฝ่าย ส่วนงาน หน่วยธุรกิจ กิจกรรมการดำเนินงานและโครงการต่างๆ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานในทุกระดับขององค์กร

แนวทางที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงองค์กรควรเริ่มจากการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีภายในองค์กร ซึ่งเกิดจากคณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรเห็นความสำคัญในเรื่องการบริหารความเสี่ยง และส่งผ่านให้แก่พนักงานทุกระดับขององค์กรให้มีแนวปฏิบัติและความเข้าใจที่ตรงกัน เพื่อช่วยให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจว่าความเสี่ยงคืออะไร ส่งผลต่อการดำเนินงานอย่างไร รวมถึงวิธีที่ใช้จัดการกับความเสี่ยง เพื่อให้เข้าใจว่าความเสี่ยงสามารถบริหารให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เข้าใจกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจได้ดีขึ้น ซึ่งความเข้าใจเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่ดีได้

๔. การบูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน (Integrating with Strategy-Setting and Performance)

องค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจจากกลยุทธ์ ผ่านไปยังหน่วยธุรกิจ ส่วนงาน และฝ่ายต่างๆ เมื่อผู้บริหารเข้าใจโปรไฟล์ความเสี่ยง (Risk Profile) และผลของกลยุทธ์ทางเลือกแล้ว ก็จะบูรณาการการบริหารความเสี่ยงองค์กรให้เข้ากับการกำหนดกลยุทธ์และจะพิจารณาโอกาสและแนวทางใหม่ๆ โดยเฉพาะเทคโนโลยี ที่เปลี่ยนแปลงไป การบูรณาการการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับการกิจต่างๆ จะมีต้นทุนต่ำกว่าองค์กรที่ใช้การบริหารความเสี่ยงองค์กรกับขั้นตอนที่สำคัญเท่านั้น ซึ่งการประหยัดต้นทุนนี้จะเป็นปัจจัยสำคัญของการประสบความสำเร็จทางธุรกิจ ที่มีการแข่งขันสูง การผสมผสานการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับการดำเนินงานหลักขององค์กรนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องระบุโอกาสใหม่ๆ เพื่อให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืนตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

๕. การจัดการความเสี่ยงเพื่อบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Managing Risk to Strategy and Business Objectives)

การบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ ทางธุรกิจอย่างไรก็ตามผู้บริหารควรทบทวนและติดตามวิธีการบริหารความเสี่ยงอยู่เป็นระยะเพื่อตอบสนองกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด ที่อาจส่งผลต่อการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

๖. การเชื่อมโยงกับคุณค่า (Linking to Value)

เมื่อมีการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ องค์กรสามารถมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด ช่วยเพิ่มมูลค่าให้องค์กร

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง (ไม่ว่าจะดำเนินการให้ได้อย่างไร) ก็ไม่สามารถทำให้ความเสี่ยงหมดไปจากองค์กร เนื่องจากความเสี่ยงมีอยู่โดยทั่วไปในการดำเนินธุรกิจ การบริหารความเสี่ยงจะช่วยลดความไม่แน่นอน ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปรับตัวและจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้นได้ทันทั่วทั้ง การจัดการกับความเสี่ยงควรคำนึงถึงโอกาสในการสร้างคุณค่าให้องค์กรด้วย ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องบูรณาการการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเข้ากับการกำหนดกลยุทธ์และการจัดการผลการดำเนินงาน เพื่อตระหนักถึงผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าขององค์กร ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงองค์กรจะสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร ดังนี้

๑. เพิ่มโอกาสทางธุรกิจ

ในกระบวนการระบุเหตุการณ์ นอกจากการระบุความเสี่ยงหรือความท้าทายที่เกี่ยวข้องในปัจจุบันและในอนาคต ผู้บริหารสามารถระบุโอกาสที่อาจเกิดขึ้นได้เช่นกัน เนื่องจากเหตุการณ์หนึ่งหรือหลายเหตุการณ์มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบต่อองค์กร เหตุการณ์ในด้านบวกสามารถนำไปวางแผนและเพิ่มโอกาสทางธุรกิจได้

๒. ลดเหตุการณ์เชิงลบที่นอกเหนือความคาดหมาย

เมื่อองค์กรมีการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และมีการตอบสนองที่เหมาะสมก็จะช่วยให้องค์กรสามารถลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์เชิงลบ และลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องจากความสูญเสีย

๓. ระบุและจัดการความเสี่ยงทั้งองค์กร

มีความเสี่ยงมากมายทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อกิจการ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องระบุและจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น

๔. เพิ่มทางเลือกในการตอบสนองกับความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรได้เสนอทางเลือกต่างๆ ในการตอบสนองกับความเสี่ยง เช่น การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การลด การโอน หรือ การยอมรับ เพื่อให้ผู้บริหารใช้วิธีการตอบสนองกับความเสี่ยงแต่ละเหตุการณ์อย่างเหมาะสม

๕. ปรับปรุงการใช้ทรัพยากร

เมื่อองค์กรมีข้อมูลความเสี่ยงที่ถูกต้องและทันเวลา ผู้บริหารสามารถประเมินความต้องการทรัพยากรโดยรวมและจัดสรรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดได้

๖. ลดความแปรปรวนและปรับปรุงผลการดำเนินงาน

องค์กรสามารถลดความแปรปรวนและปรับปรุงผลการดำเนินงานโดยรวม โดยการบูรณาการ การบริหาร ความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเข้ากับการดำเนินงานทั่วไป และเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเข้ากับความเสี่ยงมากยิ่งขึ้น

๗. เพิ่มความยืดหยุ่นและความคล่องตัวขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น มีโอกาสเกิดขึ้นหรือเหตุการณ์ที่ไม่น่าจะเกิดขึ้นได้ เนื่องจากความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับ การเปลี่ยนแปลง จะทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้ยิ่งขึ้น

แนวคิดสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO ๒๐๑๗ ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ใน บริบทของพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก ผ่านการเชื่อมโยงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเข้ากับความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้้องค์กรสามารถวางแผนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเพื่อบูรณาการสู่การสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรได้ดี ยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์ ทั้ง ๓ องค์ประกอบ ดังนี้

๑. พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก (Mission, Vision, and Core Values)

พันธกิจ หมายถึง ความมุ่งหมายพื้นฐานในการจัดตั้งองค์กร ซึ่งแสดงถึงเป้าหมายที่องค์กรต้องการบรรลุผล
วิสัยทัศน์ หมายถึง เป้าหมายขององค์กรที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในอนาคต

ค่านิยมหลัก หมายถึง คุณลักษณะและบรรทัดฐาน ลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กรเกี่ยวกับสิ่งที่ดีหรือไม่ดี และสิ่งโดยยอมรับไม่ได้หรือยอมรับไม่ได้ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร

พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลักมีความสัมพันธ์กัน เป็นสิ่งที่ช่วยกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์กร และแสดงจุดยืนขององค์กรให้ผู้มีส่วนได้เสียได้ทราบว่า องค์กรมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างไร อย่างไรก็ตาม พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ หากความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียเปลี่ยนแปลงไป การ กำหนดกลยุทธ์ควรมีความสัมพันธ์กับพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลักขององค์กร

๒. การบริหารความเสี่ยงองค์กรส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ (Enterprise Risk Management Affects Strategy)

กลยุทธ์ หมายถึง แผนการปฏิบัติงานสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์ต้องกำหนดให้สอดคล้อง และสนับสนุน กับการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงสอดคล้องกับค่านิยมหลักและความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การ กำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนจะทำให้เกิดการบริหารงานและวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การ ตัดสินใจที่เหมาะสม นอกจากนี้ กลยุทธ์ยังใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเพื่อเชื่อมโยงเข้ากับวัตถุประสงค์ ระดับอื่นในองค์กร เมื่อผู้บริหารบูรณาการการบริหารความเสี่ยงองค์กร เข้ากับการกำหนดกลยุทธ์ เข้าใจโปรไฟล์ ความเสี่ยงทั้งหมดขององค์กร จะทำให้ผู้บริหารมีข้อมูลความเสี่ยง ที่จำเป็นต่อการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ได้ การบูรณาการการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับการกำหนดกลยุทธ์ผู้บริหารต้องคำนึงถึง

๒.๑ โอกาสที่กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ อาจไม่สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม

๒.๒ ประเภทและระดับความเสี่ยงที่องค์กรอาจเผชิญในการเลือกดำเนินการตามกลยุทธ์ต่างๆ

๒.๓ ประเภทและระดับความเสี่ยงโดยธรรมชาติที่เกิดจากการดำเนินการตามกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรได้

๓. ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น (Enhance Performance)

ผลการดำเนินงานเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน หน้าที่และวิธีการในการบรรลุผลตามกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร เนื่องจากความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรมีความหลากหลาย และมีทั้งทราบล่วงหน้าและไม่ทราบล่วงหน้า ดังนั้น จึงจำเป็นต้องใช้การวัดประสิทธิภาพ วิธีต่างๆ ได้แก่ การวัดผลด้านการเงิน เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน หรือความสามารถในการทำกำไร การวัดผลด้านการดำเนินงาน เช่น จำนวนชั่วโมงในการทำงาน ปริมาณการผลิต หรือร้อยละกำลังการผลิต การวัดผลด้านหน้าที่ เช่น การปฏิบัติตามข้อตกลงระดับการให้บริการหรือการปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านกฎระเบียบต่างๆ การวัดผลด้านโครงการ เช่น การเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ภายในระยะเวลาที่กำหนด ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและผลการดำเนินงานที่ต้องการ โดยพิจารณาจากโปรไฟล์ความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งจะแสดงถึงองค์ประกอบต่างๆ ของความเสี่ยงในแต่ละระดับขององค์กร เช่น ระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร ในระดับหน่วยธุรกิจในระดับการปฏิบัติงาน องค์ประกอบต่างๆ ของความเสี่ยงเหล่านี้จะทำให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาประเภทความรุนแรง และความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและผลกระทบต่อผลการดำเนินงานได้

- ๑) โดยธรรมชาติแล้ว ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ ห้ามไม่ให้เกิดขึ้น “ไม่ได้” ดังนั้นในการดำเนินงานขององค์กร จึงต้องมั่นใจว่า สามารถรับมือกับความเสี่ยงที่มีอยู่ได้ เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามที่คาดหวังไว้ในทางตรงกันข้าม หากจัดการกับความเสี่ยงไม่ดี นอกจากไม่ได้ผลการดำเนินงานตามที่คาดหวังแล้ว ความล้มเหลวก็จะตามมา
- ๒) ความเสี่ยง มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ตามเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากเหตุหรือปัจจัยที่มีผลให้เกิดความเสี่ยงไม่คงที่ ตามปกติที่ว่า “สิ่งที่แน่นอนที่สุด” คือ “ความไม่แน่นอน”
- ๓) ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่ “อาจเกิดขึ้นได้” และเมื่อเกิดขึ้นแล้วทำให้เกิดความยุ่งยากเสียหาย หรือล้มเหลวต่อองค์กรต่างกับปัญหาซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ณ ขณะนั้น ซึ่งต้องพึงพาการแก้ไข
- ๔) “วัวหาย ล้อมคอก” เป็นสุภาษิตไทยที่สอนให้เห็นถึงการ “ป้องกัน” ดีกว่าการ “แก้ไข” เมื่อเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์เกิดขึ้นแล้ว
- ๕) การบริหารความเสี่ยง เป็นการจัดการเชิงรุก (Proactive) คือรับรู้เหตุไม่พึงประสงค์และหาวิธีป้องกันหรือรับมือกับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นเพื่อลดความเสียหายหรือสูญเสีย

๒.๒ มาตรฐานการปฏิบัติงาน COSO – ERM (COSO -Enterprise Risk Management)

ERM คือกระบวนการ ที่จะเกิดผลได้จากการร่วมมือกันระหว่างกรรมการ คณะผู้บริหารและบุคคลอื่นๆขององค์กร นำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ และใช้ทั่วทั้งองค์กร เพื่อบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเป็นไปได้ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กร และจัดการกับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลเกี่ยวกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

กรอบการบริหารความเสี่ยง COSO ERM ๒๐๑๗

กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามแนวคิดของ COSO ฉบับปรับปรุงใหม่ COSO ERM ๒๐๑๗ ประกอบด้วยหลักการสำคัญ ๕ หลักการ และมี ๒๐ องค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน องค์กรควรนำหลักการและองค์ประกอบต่างๆ ไปใช้เพื่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร



ภาพที่ ๑-๒ กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามแนวคิดของ COSO ERM ๒๐๑๗

ที่มา : Committee of Sponsoring Organizations of the Trading Commission (COSO)

หลักการสำคัญที่ ๑ การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร เป็นพื้นฐานขององค์ประกอบทั้งหมดในการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากการกำกับดูแลกิจการจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางขององค์กรในการให้ความสำคัญ และสร้างความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และวัฒนธรรมองค์กรจะเกี่ยวข้องกับค่านิยมทางจริยธรรม พฤติกรรมที่พึงประสงค์และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนผ่านการตัดสินใจต่างๆ

COSO ถือว่าการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง เป็นองค์ประกอบพื้นฐานหลักให้องค์ประกอบอื่นๆ เกิดขึ้นเสมือนเป็นรากฐานสำคัญให้เกิดการบริหารความเสี่ยงขึ้นในองค์กร มี ๕ องค์ประกอบ ดังนี้

๑. จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight)

คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่างๆ รวมถึงกำกับดูแลกิจการ เช่น คณะกรรมการควรมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง มีความรู้และความเชี่ยวชาญในการกำกับการบริหารความเสี่ยง มีความเป็นอิสระ หลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น

๒. จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures)

องค์กรควรจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น มีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานและสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง การกำหนดอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

๓. ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ (Defines Desired Culture)

องค์กรควรระบุพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการคณะกรรมการบริหาร และฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กร ทั้งสำหรับองค์กรในภาพรวมและสำหรับบุคลากรภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย ปัจจัยภายในที่สำคัญ ได้แก่ ระเบียบการพิจารณา ความเป็นอิสระในการตัดสินใจของพนักงาน การสื่อสารระหว่างพนักงานและผู้จัดการ มาตรฐานและกฎเกณฑ์ต่างๆ แผนผังทางกายภาพของสถานที่ปฏิบัติงานและระบบค่าตอบแทน ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ความคาดหวังของลูกค้า นักลงทุน และองค์ประกอบอื่นๆ

๔. แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values)

องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร เช่น ยึดถือการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติตามภาระรับผิดชอบอย่างเคร่งครัด การสร้างความรับผิดชอบต่อตนเอง การกำหนดให้มีการสื่อสารที่เหมาะสม

๕. จูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)

องค์กรควรมุ่งมั่นในการสนับสนุนการสร้างทรัพยากรบุคคลควบคู่ไปกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ฝึกอบรมบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง ส่งเสริมความสามารถของพนักงาน สร้างแรงจูงใจ และผลตอบแทนอื่นๆ อย่างเหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานในทุกระดับ

หลักการสำคัญที่ ๒ กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective-Setting)

การบริหารความเสี่ยงสามารถบูรณาการเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ ผ่านกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยองค์กรควรกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ นอกจากนี้ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ จะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางปฏิบัติตามกลยุทธ์ รวมถึงการดำเนินงานทั่วไป และปัจจัยที่องค์กรให้ความสำคัญและจะเป็นพื้นฐานในการระบุ ประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยง หลักการสำคัญที่ ๒ กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์มี ๔ องค์ประกอบ ดังนี้

๖. วิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context)

องค์กรควรพิจารณาถึงผลกระทบจากการบริหารทางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เช่น การเข้าใจบริบททางธุรกิจ การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอก และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๗. ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite)

องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้าง รักษา และส่งเสริมความตระหนักถึงค่านิยม เช่น มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และสื่อสารความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้ชัดเจน ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ไม่มีการกำหนดรูปแบบที่ตายตัวหรือเป็นมาตรฐานที่จะใช้ได้กับทุกองค์กร ผู้บริหารเป็นผู้เลือกความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ภายใต้บริบททางธุรกิจที่ต่างกันในแต่ละองค์กร

๘. ประเมินกลยุทธ์ (Evaluates Alternative Strategies)

องค์กรควรประเมินเพื่อค้นหากลยุทธ์ทางเลือกและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อโปรไฟล์ความเสี่ยงขององค์กร เช่น การวิเคราะห์ SWOT การประเมินมูลค่า การคาดการณ์รายได้ การวิเคราะห์คู่แข่ง และการวิเคราะห์สถานการณ์กลยุทธ์ต้องสนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงสอดคล้องกับค่านิยมหลักและความเสี่ยงที่ยอมรับได้

๙. กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives)

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ องค์กรควรพิจารณาความเสี่ยงในระดับต่างๆ ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ควบคู่ไปด้วย เช่น การกำหนดค่าความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงจากผลการดำเนินงาน ซึ่งยังคงอยู่ในช่วงความเสี่ยงที่ยอมรับได้

หลักการสำคัญที่ ๓ ผลการดำเนินงาน (Performance)

เริ่มจากการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และพิจารณาความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ จากนั้นองค์กรจะเลือกตอบสนองต่อความเสี่ยงด้วยวิธีต่างๆรวมถึงพิจารณาปริมาณความเสี่ยงในภาพรวมและตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไข ซึ่งจะพัฒนามุมมองในภาพรวมเกี่ยวกับปริมาณความเสี่ยงที่องค์กรอาจเผชิญในการบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจในระดับองค์กร มี ๔ องค์ประกอบ ดังนี้

๑๐. ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk)

องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความเสี่ยงทั้งหมดจะเก็บไว้ในโปรไฟล์ความเสี่ยง เพื่อนำไปจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นต่อไป

๑๑. ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)

องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยนั้น มีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

๑๒. จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks)

องค์กรควรคำนวณ ระดับ ความเสี่ยง (Risk Exposure) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณาคัดเลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงต่างๆ การคำนวณระดับความเสี่ยงเท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหายเพื่อจัดลำดับความสำคัญและใช้ในการตัดสินใจว่า ความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน

๑๓. ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Implements Risk Responses)

องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใดและหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

๑๔. พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม (Develops Portfolio View)

องค์กรควรพัฒนาและประเมินความเสี่ยงในภาพรวมของทั้งองค์กร เครื่องมือที่นิยมใช้แสดงความเสี่ยง มีชื่อเรียกหลากหลายชื่อได้แก่ Risk Map หรือ Risk Matrix

หลักการสำคัญที่ ๔ การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision)

องค์กรควรพิจารณากระบวนการบริหารความเสี่ยงอยู่เป็นระยะ โดยทบทวนความสามารถและแนวทางการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาความสามารถและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรว่าเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรมากน้อยเพียงใด และมีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรได้ แม้ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่างๆ มี ๓ องค์ประกอบ ดังนี้

๑๕. ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change)

องค์กรควรระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกกิจการที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่สำคัญ เช่น ผู้บริหารระดับสูงลาออกจากตำแหน่ง การควบรวมกิจการ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี หรือกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ

๑๖. ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance)

องค์กรควรทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงพิจารณาทบทวนความเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์กรมีผลการดำเนินงานตามเป้าหมายแล้วหรือไม่ องค์กรประเมินความเสี่ยงได้แม่นยำหรือไม่ พิจารณาระดับความเสี่ยงได้เหมาะสมกับเป้าหมายหรือไม่ หรือมีความเสี่ยงอื่นใดที่กำลังเกิดขึ้น และอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร

๑๗. มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)

องค์กรควรปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กรอยู่เสมอ โดยเฉพาะช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กรหลังการประเมินผลการดำเนินงาน หรือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารความเสี่ยง

หลักการสำคัญที่ ๕ สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน
(Information, Communication and Reporting)

การสื่อสารเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการรวบรวมข้อมูล และแบ่งปันข้อมูลที่จำเป็นจากทั่วทั้งองค์กร ผู้บริหารใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก ซึ่งข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวจะมาจากทั้งผู้บริหารและพนักงานในส่วนต่างๆ ขององค์กร เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยองค์กรจะใช้ประโยชน์จากระบบข้อมูล เพื่อรวบรวม ประมวลผลและจัดการข้อมูลต่างๆ ที่สัมพันธ์กับการบริหาร

ความเสี่ยง จากนั้นองค์กรจึงรายงานข้อมูลความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินการได้ มี ๓ องค์ประกอบ ดังนี้

๑๘. ยกระดับระบบสารสนเทศ (Leverages Information Systems)

องค์กรควรจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสมและทันต่อเวลา องค์กรอาจใช้กระบวนการวิเคราะห์กลุ่มข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งเชื่อมโยงข้อมูลเข้าไว้ด้วยกัน นำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงได้ดีขึ้น

๑๙. สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information)

องค์กรควรสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยงองค์กรผ่านช่องทางการติดต่อต่างๆ ข้อมูลการสื่อสารทั้งระดับบนลงล่าง (Top-down Approach) และระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงควรมีให้เพียงพอทั้งภายในและภายนอกองค์กร

๒๐. รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance)

องค์กรควรรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงานในทุกระดับให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร แม้จะมีการมอบหมายหน้าที่ด้านการรายงานผลให้หน่วยงานหรือบุคคลใดแล้วก็ตาม ผู้บริหารก็จะต้องมีหน้าที่กำกับดูแลด้วย

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลัก ๔ ประการ คือ

๑. ด้านกลยุทธ์ (Strategic Objective)
๒. ด้านการดำเนินงาน (Operation Objective)
๓. ด้านการเงิน (Financial Objective)
๔. ด้านการปฏิบัติตามข้อกำหนด (Compliance Objective)

โดยมีองค์ประกอบ สำคัญที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กรให้เกิดประสิทธิผล ๘ ประการ ที่สอดคล้องกัน คือ

๑. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลถึงส่วนอื่นๆที่เหลือ และสำคัญต่อการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ และระดับความเสี่ยงที่องค์กรคาดว่าจะรับมือได้ (Risk Appetite) เป็นส่วนที่บ่งบอกถึงความสามารถที่มีอยู่ในการเผชิญกับความเสี่ยง เช่น ความเพียงพอ ความรู้ความสามารถของบุคลากร ความพร้อมของอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ระบบข้อมูลที่มีอยู่ การรับรู้สภาพแวดล้อมภายใน จะทำให้รู้ว่า พร้อมที่จะรับมือกับความเสี่ยงระดับไหน
๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) ขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์กรตามข้อที่ ๑ เป็นการกำหนดผลสำเร็จ ตามสภาพความสามารถของตนเองโดยครอบคลุมทั้ง ๔ ด้าน คือด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และ การปฏิบัติตามข้อกำหนด
๓. การระบุเหตุการณ์ (Event Identification) หมายถึงการระบุเหตุการณ์ที่เป็นอุปสรรคต่อผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ในข้อที่ ๒ ซึ่งต้องระดมความคิดจากผู้มีประสบการณ์ ของแต่ละส่วนงานขององค์กร โดยใช้ข้อมูลในอดีตที่เคยเกิดเหตุการณ์ที่สร้างความเสียหายหรือยุ่งยากให้กับองค์กร และประเมินเหตุการณ์อื่นๆที่อาจเกิดขึ้นได้คามสภาวะการดำเนินงานในปัจจุบัน
๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึงการประเมินระดับความเสี่ยง โดยใช้ปัจจัยในการประเมิน ๒ ปัจจัยคือ โอกาส และผลกระทบ เพื่อวัดความเสี่ยงตามสภาพแวดล้อมที่มีอยู่ คือ (Inherent Risk) ซึ่งหมายถึงความเสี่ยงก่อนการเข้าไปจัดการ ในการประเมินใช้วิธีให้ค่าคะแนนของแต่ละปัจจัยเป็น ๕ ระดับคะแนน แล้วนำคะแนนของแต่ละปัจจัยมาสร้างความสัมพันธ์กัน เรียกว่า Risk Mapping โดยกำหนดคะแนน ดังนี้

๔.๑ ปัจจัยด้านโอกาส หมายถึง ประเมินโอกาสที่เหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นอาจเกิดขึ้น ตามสภาพความเห็นจริงขณะประเมิน โดยให้ค่าคะแนนดังนี้

คะแนน	ความหมาย
๑	มีโอกาสเกิดขึ้นได้แต่น้อยมาก ในรอบ ๓ ปีที่ผ่านมา ไม่เคยปรากฏเหตุการณ์
๒	เป็นเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นทุกปี
๓	เป็นเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นทุกเดือน
๔	เป็นเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นทุกสัปดาห์
๕	เป็นเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกวัน

๔.๒ ปัจจัยด้านผลกระทบ หมายถึง อาจสร้างความเสียหายหากเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ซึ่ง ความเสียหายนั้นอาจเป็นตัวเงินหรือด้านชื่อเสียงโดยให้ค่าคะแนนดังนี้

คะแนน	ความหมาย				
	อธิบาย	ด้านการเงิน	ชื่อเสียง	การปฏิบัติงาน	Compliance
๑	ไม่มีนัยสำคัญ	ไม่ถึง ๒% ของงบฯ	เฉพาะหน่วยงาน	เฉพาะกระบวนการภายใน	ถูกต้อง
๒	น้อย	เกินกว่า ๒% ของงบฯ	ฝ่าย/สำนัก	กระทบต่อกระบวนการอื่น	ถูกปรับไม่เกินห้าหมื่นบาท
๓	ปานกลาง	เกินกว่า ๕% ของงบฯ	องค์กร	ระดับฝ่าย/สำนัก	ถูกปรับต่ำกว่า ห้าหมื่นบาท
๔	นัยสำคัญ	เกินกว่า ๑๐% ของงบฯ	ประเทศ	เกินกว่าครึ่งของหน่วยงานทั้งหมด	ถูกปรับเกินกว่าห้าหมื่นบาท / ระงับดำเนินการชั่วคราว
๕	วิกฤต	เกินกว่า ๒๐% ของงบฯ	นานาชาติ	ทั้งองค์กร	ผิดทางแพ่งและอาญา/ระงับดำเนินการ

ตารางวัดค่า (Risk Mapping)

คะแนนผลกระทบ					
๕					
๔					
๓					
๒					
๑					
คะแนนโอกาส	๑	๒	๓	๔	๕

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
ต่ำ	๑ - ๔	ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุม/มีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	๕ - ๙	ยอมรับได้ แต่ต้องมีการติดตาม ควบคุม/เฝ้าระวังมิให้ระดับความเสี่ยงเพิ่มขึ้น ภายใต้การควบคุมภายในตามฐานความเสี่ยง
สูง	๑๐ - ๑๒	ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องมีการบริหารจัดการโดยกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูงมาก	๑๕ - ๒๕	ไม่สามารถยอมรับได้ และจำเป็นต้องเร่งบริหารจัดการ โดยกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงอย่างใกล้ชิด และให้ลำดับความสำคัญในการจัดการก่อน เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และมั่นใจได้ว่าสามารถลดความเสี่ยงที่จะสูญเสียโอกาสในการสร้างมูลค่าองค์กร

๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) หมายถึง การกำหนดวิธีการที่จะรับมือกับความเสี่ยง ซึ่งมีหลายวิธี ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กร เช่น หลีกเสี่ยง กระจาย ถ่ายโอน ควบคุมและยอมรับ ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องกำหนดและเสนอให้ฝ่ายจัดการอนุมัติ
๖. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) หมายถึง วิธีการควบคุม ให้เป็นไปตามการตอบสนองที่กำหนดไว้ ตามข้อที่ ๕ โดยการจัดทำหลักเกณฑ์ เป็นระเบียบ นโยบาย และขั้นตอน ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ในกรณีใช้การควบคุม จะต้องพิจารณาปัจจัยทั้งสองด้านคือ ด้านโอกาส และผลกระทบ ในการควบคุมนั้นไม่อาจทำให้ความเสี่ยงที่มีอยู่หมดไป แต่จะเหลือในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งเรียกว่าความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk)
๗. สารสนเทศ และการสื่อสาร (Information and Communication) หมายถึง การจัดทำข้อมูลด้านความเสี่ยงรวมถึงนโยบาย หลักเกณฑ์การปฏิบัติด้านความเสี่ยง และประมวลความเสี่ยง (Risk Profile) และทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register) พร้อมทั้งการสื่อสารให้คนในองค์กรได้รับรู้อย่างทั่วถึง เนื่องจากทุกคนในองค์กรมีบทบาทร่วมกัน ในการรับมือกับความเสี่ยงขององค์กร
๘. การติดตามเฝ้าระวัง (Monitoring) เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกซึ่งเป็นสิ่งที่ห้ามไม่ให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีผลโดยตรงต่อความเสี่ยงขององค์กร อาจมีความเสี่ยงใหม่เกิดขึ้น หรือระดับความเสี่ยงเปลี่ยน จึงต้องมีการติดตามเฝ้าระวัง เพื่อให้สามารถรับมือกับความเสี่ยงได้ นอกจากนี้ระบบการจัดการความเสี่ยงที่จัดวางไว้ อาจไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ก็มีผลต่อความสามารถในการรับมือกับความเสี่ยง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการเฝ้าระวังโดยเฉพาะความเสี่ยงสำคัญจะมีการกำหนดเหตุเตือนภัยและระดับเตือนภัย (KRI and Trigger Point) เพื่อให้รับมือกับความเสี่ยงได้ทันกาล นอกจากนี้ยังต้องมีระบบการตรวจสอบภายใน เพื่อให้ความมั่นใจว่า ผู้เกี่ยวข้องได้ปฏิบัติตามระบบที่วางไว้อย่างสม่ำเสมอ และได้ผลตามวัตถุประสงค์ในการจัดการกับความเสี่ยง

ขั้นตอนการจัดวางระบบ (Implementation Phase): เพื่อให้การประเมินความเสี่ยง สะท้อนถึงระดับความเสี่ยงองค์กร จึงใช้การประเมินแบบ Top-down Approach หมายถึง ประเมินความเสี่ยงระดับองค์กร แล้วเชื่อมโยงลงมาระดับปฏิบัติการ

Risk Type: หมายถึงการแยกประเภทความเสี่ยง ซึ่งองค์กรกำหนดไว้ในเกณฑ์นโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑. ความเสี่ยงเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์

๑.๑ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

S = Strategic Risk

๒. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน

๒.๑ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน

O = Operational Risk

๒.๒ ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล

HR = Human Resource Risk

๒.๓ ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

IT = Information and Technology Risk

๒.๔ ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน

H = Hazard Risk

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน

F = Financial Risk

๔. ความเสี่ยงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

๔.๑ ความเสี่ยงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

C = Compliance Risk

๔.๒ ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

G = Governance Risk

ประเภทความเสี่ยง	ความหมาย	รหัส(Risk ID)
๑. ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	หมายถึง เหตุการณ์ที่เป็นอุปสรรคต่อกลยุทธ์ ขององค์กร ที่อาจเกิดขึ้น	S
๒. ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)	หมายถึง เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร มีผลให้ด้อยประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ การดำเนินงานหรือโครงการ ชะงัก หรือไม่ประสบผลสำเร็จตามเวลาที่คาดไว้	O/HR/IT/H
๓. ด้านการเงิน (Financial Risk)	หมายถึง เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อสถานะทางการเงิน และงบการเงิน ของบริษัท ที่อาจเกิดขึ้น เช่น ขาดสภาพคล่อง อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ สูงขึ้น เป็นต้น	F
๔. ด้านการปฏิบัติตาม ข้อกำหนด (Compliance Risk)	หมายถึง เหตุการณ์ที่อาจฝ่าฝืนข้อกำหนดของทาง การ กฎหมาย เช่น จัดทำงบการเงินไม่ทันตามข้อกำหนด สิ่งของตกลงในบริเวณ บ้านข้างเคียง ระหว่างก่อสร้าง การก่อสร้างผิดแบบตามที่ได้รับ อนุมัติ เป็นต้น	C/G

นิยามประเภทความเสี่ยง

๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสินทรัพย์ทั้งในโครงการลงทุนการเพิ่มเครื่องจักรใหม่ ให้ดำเนินการได้ตามแผน และส่งมอบโครงการได้ตามที่กำหนด เพื่อให้สามารถบริหารโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายหลังจากบรรลุเป้าหมายการได้รับอนุมัติโครงการให้ดำเนินการ แต่อาจมีความเสี่ยงด้าน ประสิทธิภาพของโครงการ โดยเฉพาะประเด็นการดำเนินงานล่าช้ากว่าแผน อาจส่งผลให้มีภาระค่าใช้จ่าย เพิ่มขึ้น หรือ การบริหารรายได้ที่ต่ำกว่าที่ประมาณการ รวมทั้งการบริหารการใช้ทรัพย์สิน เงินทุน หมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง ต้องส่งเสริมให้มีความถี่ในการใช้เครื่องจักรให้เต็มศักยภาพ

๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O)

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องจะมีหลายมิติ จากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก มีโอกาสเกิดความเสี่ยงในหลายมิติ ตามกระบวนการทำงานหลักของ องค์กร ความเสี่ยงสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินงาน ได้แก่

- ๑) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องด้านความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้ง การรับรู้ ภาพลักษณ์องค์กรของกลุ่มผู้ใช้บริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ตัวแทนเงินทุน) ของ เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง การให้บริการตามความคาดหวังของลูกค้าผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงสาธารณชนที่มีต่อองค์กร หากขาดการวิเคราะห์ความต้องการ ความ คาดหวังของลูกค้า อาจมีความเสี่ยงทำให้ไม่สามารถจัดบริการให้ตอบสนองต่อความพึงพอใจของ ลูกค้าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ และอาจเกิดผลกระทบเชิงลบในด้านชื่อเสียง/ภาพลักษณ์และความ น่าเชื่อถือขององค์กร
- ๒) ความเสี่ยงที่เกิดจากการขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน ที่ได้รับผลกระทบ จากการเกิดเหตุขัดข้อง หรือโรคระบาดหรือภัยพิบัติรูปแบบใหม่ ที่ส่งผลกระทบรุนแรงต่อภารกิจ ของ เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง ทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานได้ ตามปกติ มีผลกระทบต่อการทำงานในโครงการสำคัญ เกิดความล่าช้า หรือไม่ สามารถ ดำเนินการได้ตามแผน การบริหารงานในภาวะวิกฤต จำเป็นต้องมีการทบทวนและออกแบบ กระบวนการทำงานในรูปแบบใหม่ ที่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และทำให้สามารถดำเนินงานได้ อย่างต่อเนื่อง

- ๓) ความเสี่ยงด้านกระบวนการส่งเสริม สร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติ ยังไม่ครอบคลุมทุกระดับและทุกหน่วยงาน ทำให้เสียโอกาสในการสร้างการเรียนรู้และส่งเสริมให้บุคลากรทุกหน่วยงานได้ใช้ความรู้ความสามารถในการพัฒนากระบวนการทำงานใหม่ หรือ พัฒนานวัตกรรมให้กับองค์กร
- ๔) ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่โครงการไม่สามารถดำเนินการได้สำเร็จ ตามเป้าหมายที่วางไว้ จะส่งผลกระทบต่อสูญเสียโอกาสในการสร้างรายได้จากการเข้าใช้ และผลตอบแทนจากการบริหารสินทรัพย์ที่เหมาะสม

๓) **ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล (HR)**

ความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารและพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถยังไม่ชัดเจน ทำให้บุคลากรมีสมรรถนะไม่ได้ตามที่ต้องการ รวมทั้งยังไม่มีระบบการเสริมสร้างการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อเป็นรากฐานการสร้างการเรียนรู้ในองค์กร การจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม ไม่สามารถดึงความรู้ความสามารถแบบฝังลึก (Tacit Knowledge) ที่มีอยู่ในแต่ละบุคคล มาใช้กับองค์กรได้ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน และการดำรงอยู่อย่างยั่งยืนขององค์กร

๔) **ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)**

ความเสี่ยงของระบบเทคโนโลยีดิจิทัล Hardware และ Software ไม่สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เสริมประสิทธิภาพการทำงาน ต้องมีการวิเคราะห์ ออกแบบระบบให้สามารถรองรับกระบวนการทำงานตามภารกิจหลักขององค์กร รวมทั้งผู้ใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ต้องมีความรู้ความเข้าใจในการนำระบบไปใช้อย่างถูกต้อง เพื่อลดโอกาสเกิดความเสี่ยงทำให้ไม่สามารถใช้ในการดำเนินงานได้

๕) **ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน (H)**

ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่เหมาะสม สิ่งหรือเหตุการณ์ที่ถ้าเกิดขึ้นอาจก่อให้เกิดการบาดเจ็บ การเจ็บป่วยโรคจากการทำงาน ความเสียหายต่อทรัพย์สิน สภาพแวดล้อมหรือสิ่งต่างๆ

๖) **ความเสี่ยงด้านการเงิน**

ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถบริหารการเงินและงบประมาณ ที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของ เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง

เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง มีรายได้จากค่าเช่าใช้เครื่องจักร ตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากกรมทางหลวง ในขณะที่ต้นทุน และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง ควรมีการบริหารจัดการค่าใช้จ่าย (บริหารต้นทุน) เพื่อมิให้ส่งผลกระทบต่อภาระเงินในอนาคต

๗) **ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ (C)**

ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบาย กระบวนการ หรือการควบคุมต่างๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องที่อาจกระทบต่อภารกิจของ เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง เช่น พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล , พ.ร.บ.ข้อมูลข่าวสาร พ.ร.บ. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ รวมถึงข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง

๘) **ความเสี่ยงด้านความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล (G)**

ความเสี่ยงด้านการขัดแย้งทางผลประโยชน์ระหว่างผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ ภายใต้การดำเนินการอย่างโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล บูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (GRC) ต้องมีการนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

บทที่ ๓

แนวทางการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนฯ ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๘

๓.๑ สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน (ข้อมูลการร้องเรียน/ช่องทาง)

เงินทุนหมุนเวียนฯ กำหนดช่องทางร้องเรียนภายในองค์กรทางศูนย์รับเรื่องร้องเรียนทุกขักรมทางหลวง (<http://complain.doh.go.th>) และเงินทุนหมุนเวียนฯ (www.erfund.go.th) ไว้ดังนี้

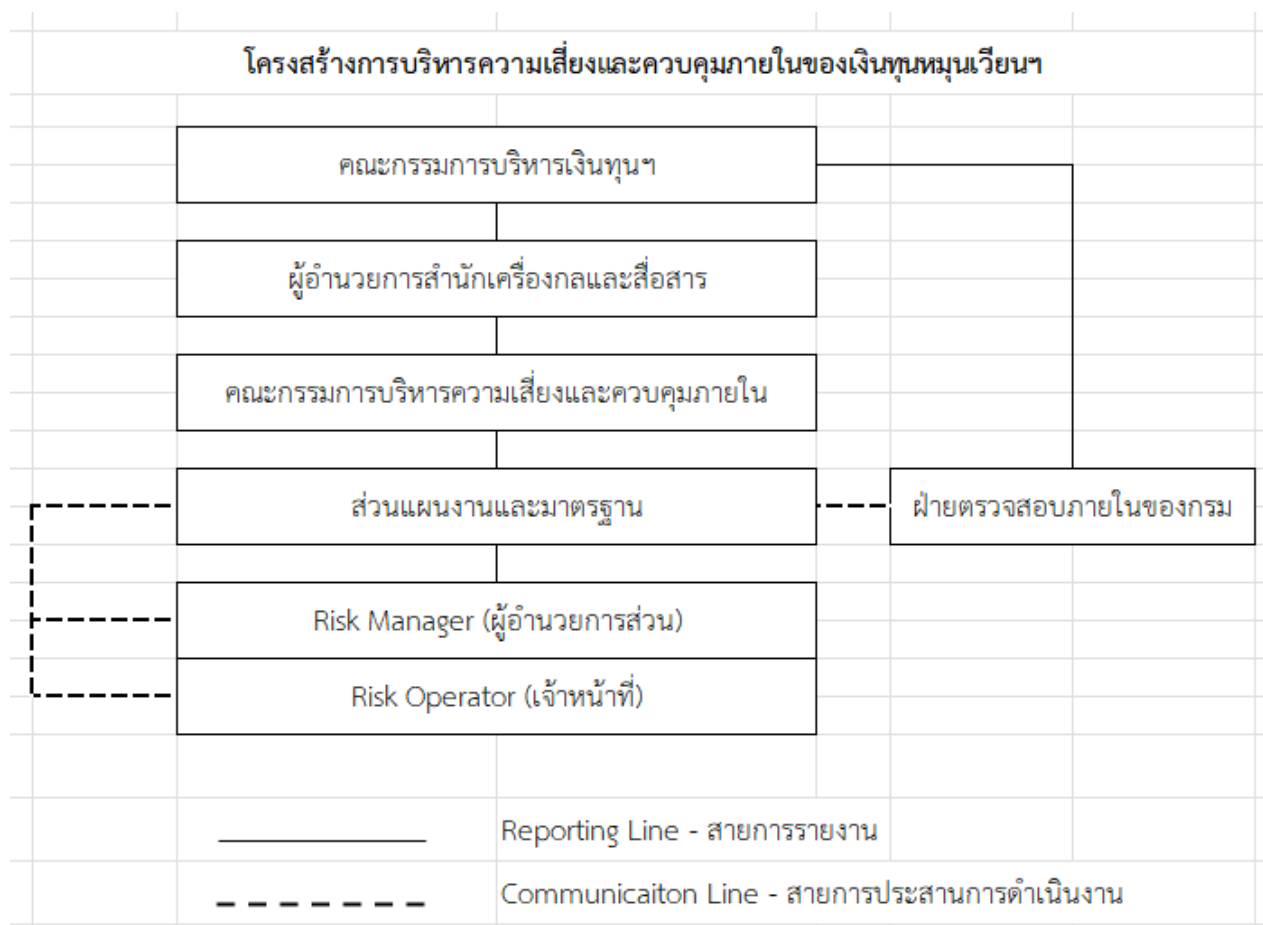
๑. หนังสือพิมพ์
๒. ศูนย์รับเรื่องร้องเรียน-ร้องทุกข์
 - ๒.๑ Website ; (<http://complain.doh.go.th>)
 - ๒.๒ Website ; www.erfund.go.th
๓. สายด่วนกรมทางหลวง ๑๕๘๖
๔. ศูนย์บริการประชาชนภาครัฐ ๑๑๑๑
๕. อื่นๆ

โดยจะมีการสรุปข้อร้องเรียนเสนออธิบดีกรมทางหลวง ทุกไตรมาส (ปีละ ๔ ครั้ง) และสรุปข้อร้องเรียนเสนอผู้อำนวยการสำนักเครื่องกลและสื่อสาร ทุกเดือน (ปีละ ๑๒ ครั้ง) ในรูปแบบ ดังตัวอย่าง

ลำดับที่	แหล่งข้อมูล	ข้อร้องเรียน	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข
๑	หนังสือพิมพ์			
๒	ศูนย์รับเรื่องร้องเรียน-ร้องทุกข์ Website ; - http://complain.doh.go.th - www.erfund.go.th			
๓	สายด่วนกรมทางหลวง ๑๕๘๖			
๔	ศูนย์บริการประชาชนภาครัฐ ๑๑๑๑			
๕	อื่นๆ			

๓.๒ การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

๓.๒.๑ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Organization)



๓.๒.๒ การดำเนินการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง

เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง ได้มีการดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์การประเมินผลโดยได้จัดตั้งคณะทำงานประเมินผลการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงขึ้น ตามคำสั่งสำนักเครื่องกลและสื่อสาร เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามเป้าหมาย และมีโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง ดังนี้



คำสั่งสำนักเครื่องกลและสื่อสาร
ที่ คค ๐๖๑๑๖/๑๗ / ๒๕๖๖
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง และสำนักเครื่องกลและสื่อสาร ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงขอแต่งตั้งคณะกรรมการ ดังนี้

๑. องค์ประกอบ

๑.๑	ผู้เชี่ยวชาญวิชาชีพเฉพาะด้านวิศวกรรมเครื่องกล	ประธานคณะกรรมการ
๑.๒	ผู้อำนวยการส่วนแผนงานและมาตรฐาน หรือผู้แทน	คณะกรรมการ
๑.๓	ผู้อำนวยการส่วนบริหารเครื่องจักรกล หรือผู้แทน	คณะกรรมการ
๑.๔	ผู้อำนวยการส่วนเครื่องจักรกลส่วนกลาง หรือผู้แทน	คณะกรรมการ
๑.๕	ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาเครื่องจักรกล หรือผู้แทน	คณะกรรมการ
๑.๖	ผู้อำนวยการส่วนสารสนเทศเครื่องจักรกล หรือผู้แทน	คณะกรรมการ
๑.๗	ผู้อำนวยการส่วนการสื่อสารและไฟฟ้า หรือผู้แทน	คณะกรรมการ
๑.๘	ผู้อำนวยการส่วนบริหาร หรือผู้แทน	คณะกรรมการ
๑.๙	ผู้อำนวยการส่วนบริหารพัสดุ หรือผู้แทน	คณะกรรมการ
๑.๑๐	ผู้อำนวยการส่วนการเงินและบัญชีเงินทุนหมุนเวียน หรือผู้แทน	คณะกรรมการ
๑.๑๑	นายเกษม คชาสัมฤทธิ์ นายช่างเครื่องกลอาวุโส	คณะกรรมการ
๑.๑๒	นายภาณุวัฒน์ เนือยทอง วิศวกรเครื่องกลชำนาญการ	คณะกรรมการและเลขานุการ
๑.๑๓	น.ส.ขวัญชนก หมั่นสกุล วิศวกรเครื่องกลปฏิบัติการ	คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

๒. อำนาจหน้าที่ ให้คณะกรรมการมีอำนาจและหน้าที่ ดังนี้

- ๒.๑ กำหนดนโยบายหรือแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักเครื่องกลฯ และงานเงินทุนหมุนเวียนฯ
- ๒.๒ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักเครื่องกลฯ และงานเงินทุนหมุนเวียนฯ เพื่อบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์
- ๒.๓ กำกับ ดูแล ติดตาม และสรุปประเมินผลการดำเนินงาน ตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักเครื่องกลฯ และงานเงินทุนหมุนเวียนฯ
- ๒.๔ พิจารณากำหนดแนวทางและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักเครื่องกลฯ และงานเงินทุนหมุนเวียนฯ
- ๒.๕ รายงานผลเสนอคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนฯ และรายงานผลความเสี่ยงและควบคุมภายใน ในระบบติดตามประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน (RFES) ของกรมบัญชีกลาง
- ๒.๖ ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

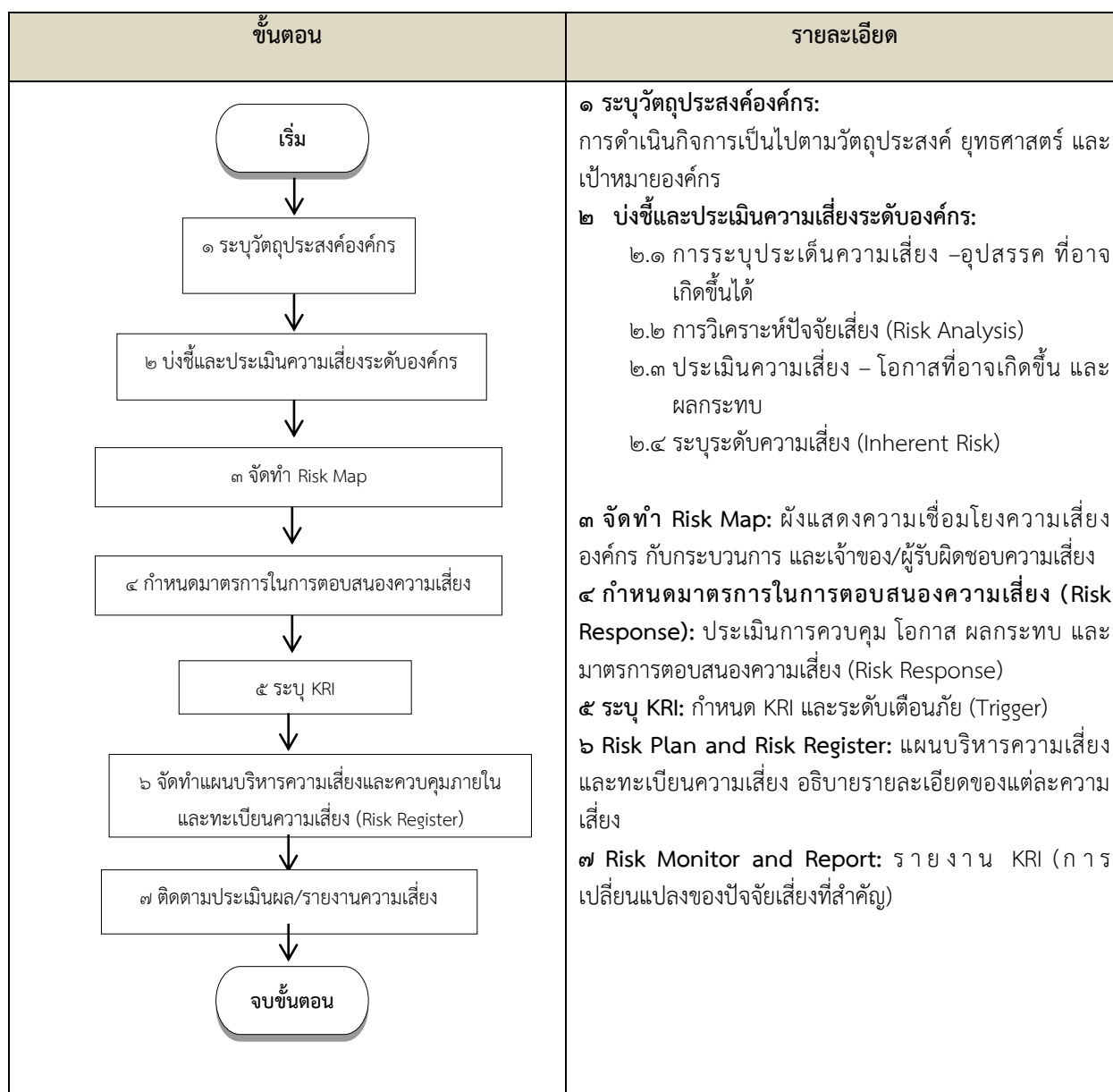
คำสั่งให้ขัดแย้งกับคำสั่งนี้ให้ถือปฏิบัติตามคำสั่งนี้แทน

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๓ เดือน มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๖

(นายทนคุณ สว่างไสว)
ผู้อำนวยการสำนักเครื่องกลและสื่อสาร

๓.๒.๓ ผังแสดงขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (ตามภาพ)



๓.๓ กระบวนการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียน ประจำปี ๒๕๖๘

ดำเนินการ ๘ ขั้นตอน ดังนี้

๑. ทบทวนการดำเนินงาน (Establish the Context)
๒. การระบุประเด็นความเสี่ยง (Risk Identification)
๓. การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (Risk Analysis)
๔. การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Evaluation)
๕. การกำหนดมาตรการในการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
๖. การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)
๗. การทบทวนและสอบทานตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI)
๘. แผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management Plan and Manual)

แนวทางในแต่ละขั้นตอน

๑. ทบทวนการดำเนินงาน (Establish the Context) เป็นการทบทวนทิศทาง และสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal Environment) ภารกิจ และกิจกรรมภายใน ทบทวนนโยบาย (Policy) และเป้าหมาย (Objective) ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และกำหนดประเด็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง (Risk Universe) เพื่อระบุปัจจัยภายในและภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำมากำหนดเป้าหมาย นโยบายในการบริหารความเสี่ยง และแนวทางในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘

๒. การระบุประเด็นความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการกำหนดประเด็นความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับ Risk Universe โดยแบ่งออกเป็น ๔ ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ/ข้อบังคับ (Compliance Risk) พร้อมกำหนดเจ้าภาพในการบริหารความเสี่ยง (Risk Owner) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเปราะบางที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ของแต่ละประเด็นความเสี่ยง

ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘ ได้มีการทบทวนทิศทางองค์กร ยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ โดยทบทวนปัจจัยขับเคลื่อนความเสี่ยง หรือ เหตุแห่งความเสี่ยง (Risk Driver) ให้ครอบคลุมความเสี่ยงในภาพรวม (Risk Universe) ดังนี้

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่นำมาทบทวน ได้แก่

๑. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม
๒. กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง
๓. สมรรถนะหลักขององค์กร (CC)
๔. ยุทธศาสตร์องค์กร
๕. ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงฯ
๖. นโยบายการบริหารงานของผู้บริหาร
๗. ปัจจัยความเสี่ยงเดิม
๘. ข้อมูลผลการดำเนินงาน

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ที่นำมาทบทวน ได้แก่

๑. นโยบายรัฐบาล แผนงาน และประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง
๒. ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ
๓. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ.๒๕๖๖ – ๒๕๗๐)
๔. นโยบายและยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง
๕. นโยบายและแผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม พ.ศ. ๒๕๖๘
๖. แผนปฏิบัติการของกรมทางหลวง พ.ศ.๒๕๖๖ – ๒๕๗๐

๓. การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (Risk Analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) ที่มีการค้นหาสาเหตุของความเสียหาย (Risk Cause / Root Cause) ที่มีความสัมพันธ์กับแต่ละปัจจัยเสี่ยง การให้ค่าน้ำหนักของแต่ละสาเหตุ (Weight) รวมถึงการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) พร้อมกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเปราะบางที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และผลการดำเนินงานตามภารกิจ

ปัจจัยภายในที่นำมาประกอบการวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ โดยใช้ Model วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (PRIMO-F analysis Model) ๖ ปัจจัย คือ

ปัจจัย	ประเด็นที่นำมาวิเคราะห์
๑. P = People บุคลากร	๑.๑ การบริหารอัตรากำลังให้เหมาะสม ๑.๒ การพัฒนาบุคลากรและส่งเสริมการเรียนรู้ (Development & Learning) ๑.๓ การดำเนินกิจกรรมสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรในที่ทำงาน
๒. R = Resources ทรัพยากร	๒.๑ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ๒.๒ สินทรัพย์ขององค์กร ๒.๓ ความสำเร็จในอดีตที่สร้างชื่อเสียง ๒.๔ โครงการลงทุนเครื่องจักร
๓. I = Innovations and Ideas นวัตกรรมและ ความคิด	๓.๑ เทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรม การวิจัยและพัฒนา การจัดการพลังงาน/ ประหยัดพลังงาน/รถไฟฟ้า ๓.๒ การเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการ เงินทุน หมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง ๓.๓ การจัดการความรู้องค์กร (Knowledge Management: KM) และการจัดการ นวัตกรรม (Innovation Management: INNO)
๔. M = Marketing การตลาด	๔.๑ การเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร ๔.๒ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๔.๓ ยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการ และมาตรฐานบริการ
๕. O = Operations การปฏิบัติการ	๕.๑ ยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการอาคาร ๕.๒ โครงการลงทุน/พัฒนาเครื่องจักรกล ๕.๓ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ๕.๔ การป้องกันการทุจริตในภาครัฐของเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรม ทางหลวง ๕.๕ กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับสำคัญ
๖. F = Finance การเงิน	๖.๑ การบริหารการเงินและงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ ๖.๒ รายได้ค่าเช่าใช้เครื่องจักร และค่าบริการอื่นๆ ๖.๓ ลดค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน (ด้านงานระบบซ่อมและบำรุงรักษา) และต้นทุน การดำเนินงาน ที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ๖.๔ การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ ที่มีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง และสาเหตุของความเสี่ยง ของแต่ละประเด็นความเสี่ยง จะใช้การวิเคราะห์ข้อมูล ผลการดำเนินงาน และการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบที่เป็นเจ้าของความเสี่ยง ประกอบการวิเคราะห์ โดย รายละเอียดการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) และสาเหตุของความเสี่ยง (Risk Cause)

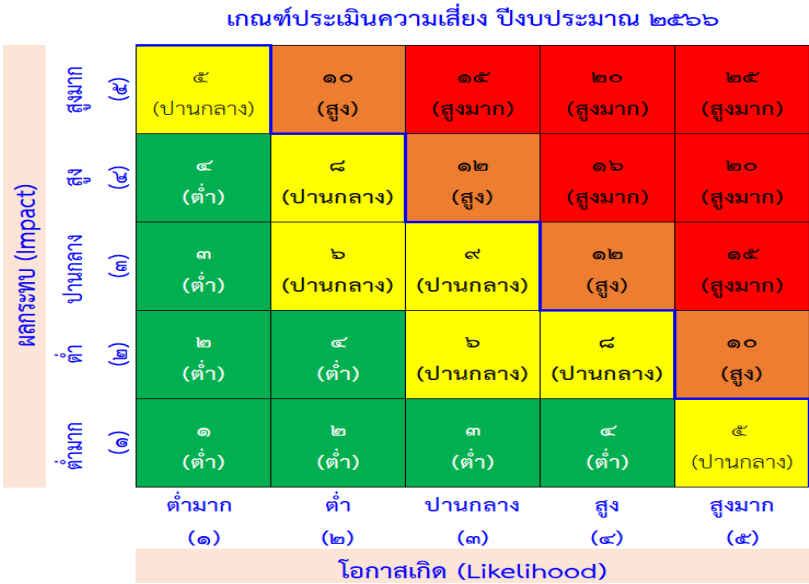
๔. การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Evaluation) เป็นการระบุระดับของโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ในแต่ละสาเหตุความเสี่ยง (Risk Cause / Root Cause) ทั้งระดับในปัจจุบัน และระดับที่ต้องการ

ในการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง ในปีงบประมาณ ๒๕๖๘ มีการปรับเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ Risk Owner

จะพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘ และค่าระดับความเสี่ยงเป้าหมายเมื่อสิ้นประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘ ดังนี้

เกณฑ์ประเมินความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘

Risk Matrix



ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
ต่ำ	๑ - ๔	ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุม/มีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	๕ - ๙	ยอมรับได้ แต่ต้องมีการติดตาม ควบคุม/เฝ้าระวังมิให้ระดับความเสี่ยงเพิ่มขึ้น ภายใต้การควบคุมภายในตามฐานความเสี่ยง
สูง	๑๐ - ๑๒	ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องมีการบริหารจัดการโดยกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูงมาก	๑๕ - ๒๕	ไม่สามารถยอมรับได้ และจำเป็นต้องเร่งบริหารจัดการ โดยกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงอย่างใกล้ชิด และให้ลำดับความสำคัญในการจัดการก่อน เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และมั่นใจได้ว่าสามารถลดความเสี่ยงที่จะสูญเสียโอกาสในการสร้างมูลค่าองค์กร

การประเมินความเสี่ยงจากการระบุระดับความรุนแรง (Risk Assessment) หมายถึงการประเมินระดับความเสี่ยง โดยใช้ปัจจัยในการประเมิน ๒ ปัจจัยคือ โอกาส และผลกระทบ

เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ด้านผลกระทบที่จะเกิด (Impact Risk Assessment Criteria)

คะแนน	อธิบาย	ด้านการเงิน	ชื่อเสียง	การปฏิบัติงาน	Compliance
๑	ไม่มี นัยสำคัญ	ไม่ถึง ๒% ของ งบฯ	เฉพาะ หน่วยงาน	เฉพาะกระบวนการ ภายใน	ถูกต้องเดือน
๒	น้อย	เกินกว่า ๒% ของงบฯ	ฝ่าย/ สำนัก	กระทบต่อ กระบวนการอื่น	ถูกปรับไม่เกินห้าหมื่น บาท

๓	ปานกลาง	เกินกว่า ๕% ของงบฯ	องค์กร	ระดับฝ่าย/สำนัก	ถูกปรับต่ำกว่า ห้าหมื่น บาท
๔	นัยสำคัญ	เกินกว่า ๑๐% ของงบฯ	ประเทศ	เกินกว่าครึ่งของ หน่วยงานทั้งหมด	ถูกปรับเกินกว่าห้าหมื่น บาท / ระบุดำเนินการ ชั่วคราว
๕	วิกฤต	เกินกว่า ๒๐% ของงบฯ	นานาชาติ	ทั้งองค์กร	ผิดทางแพ่งและอาญา /ระบุดำเนินการ

เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ด้านโอกาสที่จะเกิด (Likelihood Risk Assessment Criteria)

ค่าคะแนน	คำอธิบาย	ความถี่ที่สามารถเกิดความเสี่ยงขึ้นได้
๑	ยากที่จะเกิด	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ภายในระยะเวลา ๕ ปีขึ้นไป
๒	ไม่น่าจะเกิด	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ภายในระยะเวลา ๑ – ๕ ปี
๓	เป็นไปได้ที่จะเกิด	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ในแต่ละงวด ๖ เดือน
๔	น่าจะเกิด	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ในแต่ละเดือน
๕	ค่อนข้างแน่นอน	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกวัน หรือ ทุกสัปดาห์

๕. การกำหนดมาตรการในการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดค่าระดับ ความรุนแรงของความเสี่ยง (Likelihood x Impact : LI) ที่จำเป็นต้องดำเนินการวางแผนในการตอบสนอง ความเสี่ยงในรูปแบบของแผนผังแสดงระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Matrix) โดยจะกำหนดมาตรการ ในการรองรับความเสี่ยง สำหรับปัจจัยเสี่ยงที่มีค่าระดับความรุนแรงของความเสี่ยงในระดับสูงมาก (Very High) และระดับสูง (High) ซึ่งจะประเมินทางเลือกที่เหมาะสมในการตอบสนองความเสี่ยง

โดยก่อนที่จะกำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยงได้นั้น จะต้องพิจารณาแนวทางในการรองรับความเสี่ยงของ แต่ละปัจจัยเสี่ยงก่อน ซึ่งประกอบด้วย

- ๑) การยอมรับความเสี่ยง (Take)
- ๒) การลดโอกาสในการเกิดและผลกระทบของแต่ละความเสี่ยง (Treat)
- ๓) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)
- ๔) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)

วิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง (Cost – Benefit Analysis)

หลังจากได้เมื่อผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk owner) ระบุทางเลือก มาตรการ/กิจกรรมที่ใช้ในการจัดการ ความเสี่ยงแล้วจะต้องศึกษาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อใช้ในการตัดสินใจเลือกมาตรการ/ กิจกรรมลดอย่างเป็นระบบ โดยการวิเคราะห์ผลได้ผลเสียของแต่ละมาตรการ/กิจกรรมว่าเป็นวิธีการที่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ โดยมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาในการวิเคราะห์ คือ

- ผลเสีย (Cost) ได้แก่ ต้นทุน เวลาหรือความสะดวกที่มีโอกาสสูญเสียไปกับความเสี่ยง หรือความเสี่ยงที่จะ เกิดขึ้นได้อีกในอนาคต เป็นต้น

- ผลได้ (Benefit) ได้แก่ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมาตรการนั้นไปลดความเสี่ยง หรือผลประโยชน์ในระยะ ยาว รวมไปถึงโอกาสดีๆ ในอนาคต เป็นต้น

ดังนั้นในการกำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยงจะต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือ ต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงกับประโยชน์ที่จะได้ว่าคุ้มค่าหรือไม่ เพราะเป้าหมายของการจัดทำแผนบริหารจัดการ

ความเสี่ยงคือ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้นๆ ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นและเปลี่ยนผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงให้เป็นไปในรูปแบบที่องค์กรต้องการผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) จะต้องวิเคราะห์ผลได้ผลเสีย (Cost-Benefit Analysis) โดยมีวิธีการวิเคราะห์ ดังนี้

๑. การวิเคราะห์ Cost จะพิจารณาจากงบประมาณ และปริมาณของงานที่แรงงานโดยทั่วไปสามารถทำได้ภายในหนึ่งเดือน (Man-month) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๑.๑ งบประมาณ แบ่งการพิจารณาเป็น ๓ ระดับ คือ Low Medium และ High ซึ่งแต่ละระดับ อธิบายดังนี้

ระดับ	งบประมาณ
Low	ใช้งบประมาณบริหารจัดการปกติ ไม่ต้องจัดหางบประมาณเพิ่ม
Medium	ต้องใช้งบประมาณเพื่อจัดการกับความเสี่ยงเพิ่มเติม $\leq 10\%$ ของงบประมาณที่ตั้งไว้เดิม
High	ต้องใช้งบประมาณเพื่อจัดการกับความเสี่ยงเพิ่มเติม $> 10\%$ ของงบประมาณที่ตั้งไว้เดิม

๑.๒ แรงงาน (Man-month) แบ่งการพิจารณาเป็น ๓ ระดับ คือ Low Medium และ High ซึ่งแต่ละระดับ มีคำอธิบาย ดังนี้

ระดับ	งบประมาณ
Low	• ไม่ต้องมีบุคลากรเพิ่มเติม • เป็นงานที่อยู่ในภาระหน้าที่ของหน่วยงาน
Medium	• มีการสรรหาบุคลากรเพิ่มเติมหรือมีการประสานงานกับหน่วยงานภายในกรมทางหลวง. เพื่อจัดให้มีบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในการควบคุมหรือลดความเสี่ยงในกิจกรรมนั้นๆ เพิ่ม • มีการมอบหมายภารกิจในการควบคุมหรือลดความเสี่ยงเพิ่มโดยกำหนดเป็นภาระงานที่ชัดเจนของหน่วยงานภายในกรมทางหลวงที่เกี่ยวข้อง ๒ หน่วยงาน • มีการแต่งตั้งคณะทำงานที่ต้องดูแลเรื่องการควบคุมหรือลดความเสี่ยงในกิจกรรมนั้นๆ ร่วมกันระหว่างหน่วยงานของกรมทางหลวง
High	• มีการสรรหาบุคลากรเพิ่มเติมหรือมีการประสานงานกับหน่วยงานภายในกรมทางหลวง. เพื่อจัดให้มีบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในการควบคุมหรือลดความเสี่ยงในกิจกรรมนั้นๆ เพิ่ม • มีการมอบหมายภารกิจในการควบคุมหรือลดความเสี่ยงเพิ่มโดยกำหนดเป็นภาระงานที่ชัดเจนของหน่วยงานภายในกรมทางหลวงที่เกี่ยวข้อง ๓ หน่วยงานขึ้นไป • มีการแต่งตั้งคณะทำงานที่ต้องดูแลเรื่องการควบคุมหรือลดความเสี่ยงในกิจกรรมนั้นๆ ร่วมกันระหว่างหน่วยงานของกรมทางหลวงและหน่วยงานภายนอก

การวิเคราะห์ Cost Level พิจารณาจากระดับของงบประมาณกับแรงงาน (Man-Month โดยมีรายละเอียดตามตาราง

Cost Level	งบประมาณ	แรงงาน (Man-month)
High	High	High
High	High	Medium
High	Medium	High
Medium	High	Low
Medium	Medium	Medium
Medium	Low	High
Low	Medium	Low
Low	Low	Medium
Low	Low	Low

๒. การวิเคราะห์ Benefit Level จะพิจารณาว่ามาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและ/หรือลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นระดับใดโดยแบ่งการพิจารณาเป็น ๓ ระดับเช่นกัน คือ Low, Medium และ High โดยแต่ละระดับ พิจารณาจากรายละเอียดที่ระบุในตาราง ดังนี้

Benefit Level	ลดระดับคะแนน Impact / Likelihood
Low	เป็นกิจกรรมที่เป็นปัจจัยสำคัญ (Critical Factor) ในการลดความเสี่ยงน้อย
Medium	เป็นกิจกรรมที่เป็นปัจจัยสำคัญ (Critical Factor) ในการลดความเสี่ยงปานกลาง
High	เป็นกิจกรรมที่เป็นปัจจัยสำคัญ (Critical Factor) ในการลดความเสี่ยงมาก

เมื่อวิเคราะห์ Cost Level และ Benefit Level ได้แล้ว นำมาพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของมาตรการ/กิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง โดยมีเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญ ดังนี้

Benefit Level	Cost Level	Priority for Mitigation Action
High	High	พิจารณาเป็นพิเศษ
High	Medium	๒
High	Low	๑
Medium	High	๓
Medium	Medium	๒
Medium	Low	๑
Low	High	๔
Low	Medium	๓
Low	Low	๒

๖. การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) เป็นการเชื่อมโยงสาเหตุ และปัจจัยความเสี่ยงเข้ากับยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อแสดงภาพรวมของความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยเชื่อมโยงสาเหตุและปัจจัยความเสี่ยงเข้ากับยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กร

วิธีการทำแผนที่ความเสี่ยง

- ๑) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในแต่ละส่วนเป็นความสัมพันธ์ของความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี ที่กระทบมายังปัจจัยภายใน หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในปัจจัยหนึ่ง ที่กระทบไปยังปัจจัยภายใน อีกปัจจัยหนึ่ง
- ๒) ศึกษาผลกระทบที่มีต่อกันและกันของแต่ละปัจจัยที่เกี่ยวข้อง หรือแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยผลกระทบที่เกิดขึ้นอาจจะมีทั้งผลกระทบเชิงบวก เช่น การจัดทำแผนกลยุทธ์ (ปัจจัยความเสี่ยงด้านกลยุทธ์) ที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้การดำเนินงานของ (ปัจจัยความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน) เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อันเนื่องมาจากมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานและวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างมีทิศทาง หรือผลกระทบในเชิงลบ เช่น การที่หน่วยงานไม่สามารถปฏิบัติตามมาตรฐานการดำเนินงานที่กำหนดไว้ (ปัจจัยเสี่ยงด้านกฎระเบียบ/ข้อบังคับ) จะส่งผลมาถึงการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (ปัจจัยความเสี่ยงด้านกลยุทธ์) ทำให้การกำหนดกลยุทธ์ไม่สามารถวางเป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานที่สำคัญในระยะยาวได้
- ๓) จัดทำแผนที่ความเสี่ยง โดยเป็นรูปภาพที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงต่างๆ ของผลกระทบที่มีต่อกันและกันของแต่ละปัจจัยที่เกี่ยวข้องหรือแต่ละปัจจัยความเสี่ยง ซึ่งอาจจะแสดงถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยความเสี่ยงระหว่างปัจจัยภายนอกองค์กรกับปัจจัยภายในองค์กร หรือแสดง

ถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กรด้วยกัน เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับหน่วยงาน หรือความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายใน

๗. การทบทวนและสอบทานตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI) เป็นการกำหนดตัวชี้วัดของความเสี่ยงหลัก เพื่อเป็นปัจจัยในการพิจารณาทิศทางของความเสี่ยงว่ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้นหรือลดลง และเป็นสัญญาณเตือนให้องค์กรสามารถรับรู้ และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ทันต่อเหตุการณ์ รวมทั้งช่วยสนับสนุนกิจกรรมควบคุมภายใน โดย

- ทบทวนผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในอดีต โดยพิจารณาจากทั้งข้อมูลที่ทำขึ้น หรือเอกสารแบบรายงานการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงในแต่ละด้าน ย้อนหลัง ๓ ปี ได้แก่ ด้านการเงิน และงบประมาณ ด้านนโยบาย ด้านการปฏิบัติงาน และจากข้อมูลที่ทำขึ้น โดยหน่วยงานภายนอก ซึ่งมีการประเมินผลการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์การบริหารจัดการองค์กร
- ทบทวน และกำหนดตัวชี้วัดของแต่ละความเสี่ยง โดยอ้างอิงจากแนวทาง หรือหลักเกณฑ์การกำหนดตัวชี้วัดตามมาตรฐาน

๘. การจัดทำคู่มือ และแผนบริหารความเสี่ยง(Risk Management Plan and Manual) แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน คือ (๑) คู่มือในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประกอบไปด้วยหลักการและแนวทางในการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖ ประเด็นความเสี่ยงหลัก ปัจจัยเสี่ยง สาเหตุหลักของความเสี่ยง เกณฑ์ต่างๆ ที่ใช้ในการประเมินระดับของโอกาสในการเกิดความเสี่ยง และระดับผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง การทบทวนและสอบทานตัวชี้วัดความเสี่ยง และ (๒) แผนบริหารความเสี่ยง ประกอบไปด้วยมาตรการที่จะตอบสนองต่อความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยง แผนในการดำเนินการตามมาตรการ และแผนการติดตามควบคุมความเสี่ยง

บทที่ ๔

การประเมินผลและการรายงานผลตามแผนบริหารความเสี่ยง เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง ปี ๒๕๖๘

การประเมินผลและการรายงานผลตามแผนบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง ปี ๒๕๖๘ กำหนดให้มีการติดตามตรวจสอบและการทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงได้ถูกนำไปปฏิบัติและเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจให้แก่คณะทำงานฯ ในการดำเนินการจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดให้ผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยงแต่ละแผนประเมินและรายงานผลตาม **KRI and Trigger** ของแต่ละความเสี่ยง โดยให้รายงานให้คณะทำงานประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง สำนักเครื่องกลและสื่อสาร ทราบทุกๆเดือน และรายงานผลฯเสนอคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนฯ ทุกไตรมาส ตามตารางตัวอย่างรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

คณะทำงานฯจะมีการประชุมเพื่อติดตามประเมินผลตามแผนบริหารความเสี่ยงและดำเนินการแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้ความเสี่ยงสามารถลดลงในระดับที่ยอมรับได้ และจะนำข้อมูลการรายงานผลมาประชุมเพื่อประเมินผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงในช่วงสิ้นปีงบประมาณและพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในปีต่อไป

แผนบริหารความเสี่ยง: PS๑ แผนกำกับการบริหารสินทรัพย์ ผู้รับผิดชอบ: ส่วนบริหารเครื่องจักรกล

ปัจจัยเสี่ยง		โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	สาเหตุของปัจจัยเสี่ยง		
S ๑ ไม่สามารถบริหารสินทรัพย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ		๓	๔	๑๒ (สูง)	S ๑.๑ ไม่สามารถจัดเก็บรายได้ตามเป้าหมาย ส่งผลให้อัตรากำไรสุทธิ (ROA) ต่ำกว่าค่าเกณฑ์วัด		
					S ๑.๒ รายได้ค่าเช่าเครื่องจักรกลสุทธิ ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด		
ค่าคาดหวัง การลดโอกาสเกิดและผลกระทบ		๒	๓	๖ ปานกลาง			
KRI (Key Risk Indicator)			ระดับ ๑	ระดับ ๒	ระดับ ๓	ระดับ ๔	ระดับ ๕
๑. อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA)			๒.๔๐	๒.๒๐	๒.๐๐	๑.๘๕	๑.๗๐
๒. ร้อยละของอัตรการเช่าใช้เครื่องจักรกล			ร้อยละ ๘๕	ร้อยละ ๘๒.๕๐	ร้อยละ ๘๐	ร้อยละ ๗๗.๕	ร้อยละ ๗๕
๓. รายได้ค่าเช่าเครื่องจักรกลสุทธิประจำปีบัญชี			๑,๑๐๐ ล้านบาท	๑,๐๗๕ ล้านบาท	๑,๐๕๐ ล้านบาท	๑,๐๒๕ ล้านบาท	๑,๐๐๐ ล้านบาท
กิจกรรมที่ดำเนินการ							
๑. ประเมินงบประมาณของผู้เช่าใช้ให้สอดคล้องงบประมาณที่ได้รับ และให้ผู้เช่าใช้ทำแผนการเช่าใช้เครื่องจักรกลเสนอส่วนกลาง เพื่อเปรียบเทียบงบประมาณจากแผนการเช่าใช้กับค่าเช่าที่ได้รับจริง							
๒. ติดตาม ผลการเช่าใช้เครื่องจักรกล รายได้ค่าเช่าเครื่องจักรกล เพื่อรายงานผู้บริหารทราบ ทุกเดือน							
๓. จัดทำบัญชีโอนย้ายสังกัดเครื่องจักรกล เพื่อให้การบริหารจัดการมีอัตรการใช้ประโยชน์ (Utilization) สูงสุดเป็นไปตามกรอบอัตรากำลังเครื่องจักรกลของแต่ละหน่วยงานและมีความคล่องตัวในการเช่าใช้งาน ตามบันทึกที่ สก. ๓/๘๖๑๒ ลงวันที่ ๑๘ ธันวาคม ๒๕๖๖ เรื่องขอโอนย้ายสังกัดเครื่องจักร/ยานพาหนะ จำนวน ๑๑๑ รายการ							
๔. แต่งตั้งคณะทำงานโครงการศึกษาและพัฒนาแนวทางการให้บริการรูปแบบใหม่และการนำไปใช้ (การจัดหาเครื่องจักรกล การให้บริการเช่า การซ่อมและบำรุงรักษาเครื่องจักรกล) เพื่อศึกษาและกำหนดแนวทางการพัฒนาการให้บริการรูปแบบใหม่ ตามคำสั่งสำนักเครื่องกลและสื่อสาร ที่ คค๐๖๑๖/๕๕๘/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๕ ตุลาคม ๒๕๖๖							
๕. ประชุมติดตามผลรายได้ค่าเช่า และการขายทอดตลาดในการประชุมตัวแทนเงินทุนหมุนเวียนประจำหน่วยงานทั่วประเทศ ผ่านระบบ zoom ในวันที่ ๑๔ มีนาคม ๒๕๖๗							
ผล KRI (Key Risk Indicator)							
๑. อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA)			อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA) ไตรมาสที่ ๒ เท่ากับร้อยละ ๐.๒๕ เท่ากับแผน				
๒. ร้อยละของอัตรการเช่าใช้เครื่องจักรกล			ร้อยละของอัตรการเช่าใช้เครื่องจักรกล ไตรมาสที่ ๒ เท่ากับร้อยละ ๘๒.๖๒ เทียบเท่ากับระดับ KRI ๑.๘๕๒๐				
๓. รายได้ค่าเช่าเครื่องจักรกลสุทธิประจำปีบัญชี			ผลรายได้ค่าเช่าเครื่องจักรกลสุทธิ ไตรมาสที่ ๒ เท่ากับ ๕๖๙.๙๙ ล้านบาท สูงกว่าแผนคิดเป็น ๓.๑๖ %				
สรุปผลการดำเนินการ							
ผล KRI ทั้ง ๓ ตัว ยังคงสอดคล้องเป็นไปตามระดับตัวชี้วัดทั้งหมด ซึ่งเกิดจากกิจกรรมที่ดำเนินการ แต่ยังคงต้องติดตามผลการดำเนินการทุกเดือน และควรประชุมติดตามผลรายได้ค่าเช่า และการขายทอดตลาดเป็นระยะ ซึ่งจะส่งผลให้อุปสรรคและผลกระทบลดลง							

ตัวอย่าง รายงานผลตามแผนการควบคุมภายในเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	กิจกรรมการปรับปรุงการควบคุม	ผู้รับผิดชอบ	ผลการดำเนินการ ไตรมาสที่ ๓
C ๑.๑ องค์กรได้รับรายได้ค่าเช่าเครื่องจักรกลจากการนำส่งของหน่วยงานล่าช้า	- ทบทวนกระบวนการทำงานในการสรุปรายงานค่าเช่าประจำเดือน ตลอดจนถึงการจัดทำใบแจ้งหนี้ค่าเช่า เพื่อปรับปรุงกระบวนการให้มีความเหมาะสม - วิเคราะห์สาเหตุที่ส่งผลให้เกิดความล่าช้า - กำหนดแนวทางให้เป็นไปตามระเบียบโดยคำนึงถึงความถูกต้องในการดำเนินงาน	ส่วนการเงินและบัญชีเงินทุนหมุนเวียน ส่วนสารสนเทศเครื่องจักรกล และคณะกรรมการ/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	๑. ผู้รับผิดชอบได้ดำเนินการทบทวนข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ - ระเบียบ วิธีปฏิบัติ เดิม - สถิติการนำส่งค่าเช่าของหน่วยงาน ๒. จัดทำกระบวนการทำงาน (Work Flow) ในเรื่องการสรุปรายงานค่าเช่า และการแจ้งหนี้ค่าเช่า ๓. กำหนดแนวทางในการติดตามค่าเช่าของหน่วยงาน สรุปผลการดำเนินการไตรมาสที่ ๓ ยังคงเป็นไปตามแผนดำเนินงานที่กำหนด และคาดการณ์ว่าจะได้แนวทางที่สามารถลดระยะเวลาในการนำส่งค่าเช่าล่าช้าของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาคผนวก

- ภาคผนวก ก เกณฑ์ประเมินความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘
- ภาคผนวก ข พจนานุกรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘
- ภาคผนวก ค คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปี ๒๕๖๘

ภาคผนวก ก

เกณฑ์ประเมินความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึงการประเมินระดับความเสี่ยง โดยใช้ปัจจัยในการประเมิน ๒ ปัจจัยคือ โอกาส และผลกระทบ เพื่อวัดความเสี่ยงตามสภาพแวดล้อมที่มีอยู่ คือ (Inherent Risk) ซึ่งหมายถึงความเสี่ยงก่อนการเข้าไปจัดการ ในการประเมินใช้วิธีให้ค่าคะแนนของแต่ละปัจจัยเป็น ๕ ระดับคะแนน แล้วนำคะแนนของแต่ละปัจจัยมาสร้างความสัมพันธ์กัน เรียกว่า Risk Mapping โดยกำหนดคะแนน ดังนี้

- ๑) ปัจจัยด้านโอกาส หมายถึงประเมินโอกาสที่เหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นอาจเกิดขึ้น ตามสภาพความเห็นจริงขณะประเมิน โดยให้ค่าคะแนนดังนี้

คะแนน	ความหมาย
๑	มีโอกาสดังเกิดขึ้นได้แต่น้อยมาก ในรอบ ๓ ปีที่ผ่านมา ไม่เคยปรากฏเหตุการณ์
๒	เป็นเหตุการณ์ที่มีโอกาสดังเกิดขึ้นทุกปี
๓	เป็นเหตุการณ์ที่มีโอกาสดังเกิดขึ้นทุกเดือน
๔	เป็นเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นทุกสัปดาห์
๕	เป็นเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกวัน

- ๒) ปัจจัยด้านผลกระทบ หมายถึง อาจสร้างความเสียหายหากเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ซึ่ง ความเสียหายนั้นอาจเป็นตัวเงินหรือด้านชื่อเสียงโดยให้ค่าคะแนนดังนี้

คะแนน	ความหมาย				
	อธิบาย	ด้านการเงิน	ชื่อเสียง	การปฏิบัติงาน	Compliance
๑	ไม่มี นัยสำคัญ	ไม่ถึง ๒% ของงบฯ	เฉพาะ หน่วยงาน	เฉพาะกระบวนการ ภายใน	ถูกต้องเดือน
๒	น้อย	เกินกว่า ๒% ของงบฯ	ฝ่าย/สำนัก	กระทบต่อ กระบวนการอื่น	ถูกปรับไม่เกินห้า หมื่นบาท
๓	ปานกลาง	เกินกว่า ๕% ของงบฯ	องค์กร	ระดับฝ่าย/สำนัก	ถูกปรับต่ำกว่า ห้า หมื่นบาท
๔	นัยสำคัญ	เกินกว่า ๑๐% ของงบฯ	ประเทศ	เกินกว่าครึ่งของ หน่วยงานทั้งหมด	ถูกปรับเกินกว่าห้า หมื่นบาท / ระงับ ดำเนินการชั่วคราว
๕	วิกฤต	เกินกว่า ๒๐% ของงบฯ	นานาชาติ	ทั้งองค์กร	ผิดทางแพ่งและ อาญา/ระงับ ดำเนินการ

ตารางวัดค่า (Risk Mapping)

ผลกระทบ (Impact)	สูงมาก	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำมาก
	(๕)	(๔)	(๓)	(๒)	(๑)
	๕ (ปานกลาง)	๑๐ (สูง)	๑๕ (สูงมาก)	๒๐ (สูงมาก)	๒๕ (สูงมาก)
	๔ (ต่ำ)	๘ (ปานกลาง)	๑๒ (สูง)	๑๖ (สูงมาก)	๒๐ (สูงมาก)
	๓ (ต่ำ)	๖ (ปานกลาง)	๙ (ปานกลาง)	๑๒ (สูง)	๑๕ (สูงมาก)
	๒ (ต่ำ)	๔ (ต่ำ)	๖ (ปานกลาง)	๘ (ปานกลาง)	๑๐ (สูง)
	๑ (ต่ำ)	๒ (ต่ำ)	๓ (ต่ำ)	๔ (ต่ำ)	๕ (ปานกลาง)
	ต่ำมาก (๑)	ต่ำ (๒)	ปานกลาง (๓)	สูง (๔)	สูงมาก (๕)
โอกาสเกิด (Likelihood)					

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
ต่ำ	๑ - ๔	ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุม/มีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	๕ - ๙	ยอมรับได้ แต่ต้องมีการติดตาม ควบคุม/เฝ้าระวังมิให้ระดับความเสี่ยงเพิ่มขึ้น ภายใต้การควบคุมภายในตามฐานความเสี่ยง
สูง	๑๐ - ๑๒	ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องมีการบริหารจัดการโดยกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูงมาก	๑๕ - ๒๕	ไม่สามารถยอมรับได้ และจำเป็นต้องเร่งบริหารจัดการโดยกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงอย่างใกล้ชิด และให้ลำดับความสำคัญในการจัดการก่อน เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และมั่นใจได้ว่าจะสามารถลดความเสี่ยงที่จะสูญเสียโอกาสในการสร้างมูลค่าองค์กร

เกณฑ์พิจารณาระดับการควบคุมภายใน (CSA)

ระดับการควบคุม	คำอธิบายเกณฑ์ “กิจกรรมการควบคุมภายใน”
สูงมาก (๕)	กิจกรรมการควบคุมภายในมีการออกแบบเป็นอย่างดี สามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงสามารถถ่ายทอดแนวคิด/หลักการควบคุมภายในที่เป็นต้นแบบที่ดี (Best Practice) ให้กับหน่วยงานอื่นๆ ได้
สูง (๔)	มีการกำหนดกิจกรรมการควบคุมภายในที่ดี และได้ปฏิบัติจริงอย่างเป็นระบบ รวมถึงมีการติดตาม/สอบทานกิจกรรมควบคุมอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการระดมทรัพยากรควบคุมมีนัยสำคัญต่อการปฏิบัติงานเป็นพิเศษ มีการทดสอบการมีอยู่จริงของการควบคุมอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนผู้บังคับบัญชาได้สื่อสาร/กำกับให้พนักงานปฏิบัติตามกิจกรรมการควบคุมภายในที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้นอย่างเข้มงวด
ปานกลาง (๓)	มีการกำหนดกิจกรรมการควบคุมภายในขึ้นแล้ว แต่ยังขาดการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน มีการติดตาม/สอบทานบ้างในบางครั้ง และ/หรือ มิได้นำกิจกรรมควบคุมภายในมาปฏิบัติจริงตลอดทั้งกระบวนการปฏิบัติงานตั้งแต่ต้นจนจบ (มีการควบคุมภายในแค่บางจุดของการปฏิบัติงานเท่านั้น)
ต่ำ (๒)	มีการกำหนดกิจกรรมการควบคุมภายในขึ้นแล้ว แต่ยังขาดการสื่อสารกิจกรรมการควบคุมภายในที่ดี เช่น การสื่อความหมายที่ผิดพลาด การสื่อสารที่ไม่ทั่วถึง การขาดการประสานงาน/ร่วมมือที่ีระหว่างหน่วยงาน หรือขาดการกำกับ/ติดตาม/สอบทานจากผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ
ต่ำมาก (๑)	ยังไม่มีมาตรการควบคุมหรือกิจกรรมการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้นไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการปฏิบัติงานจริง หรือ อาจเกิดจากผู้บังคับบัญชา/พนักงานละเลย ไม่ตระหนัก ไม่ให้ความสำคัญในการปฏิบัติตามกิจกรรมของการควบคุมภายในที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดขึ้น

เกณฑ์การยอมรับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	คำอธิบายเกณฑ์ “การยอมรับความเสี่ยง”	
		ระดับการยอมรับความเสี่ยง	ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการควบคุมความเสี่ยง
ต่ำมาก	๑	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากการกำหนดกิจกรรมควบคุม (Residual Risk) สามารถควบคุมได้และไม่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร	มีกิจกรรมควบคุมภายในเพียงพอได้ผลลัพธ์ที่ดี
ต่ำ	๒-๔	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากการกำหนดกิจกรรมควบคุม (Residual Risk) สามารถควบคุมได้และไม่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอยู่ในระดับที่ยอมรับได้	มีกิจกรรมควบคุมภายในเพียงพอได้ผลลัพธ์ที่ดี แต่ต้องมีการสอบทาน/ติดตามการปฏิบัติให้เข้มข้นขึ้น
ปานกลาง	๕ - ๙	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากการกำหนดกิจกรรมควบคุม (Residual Risk) ควบคุมได้บางครั้ง แต่อาจเปลี่ยนแปลงไปสู่ระดับ ๔ หรือ ๕ ได้ง่ายอยู่ในระดับที่ต้องระมัดระวังเป็นพิเศษ	กิจกรรมภายในที่กำหนดขึ้นใช้ได้ผลบางครั้ง ได้ผลลัพธ์ที่ไม่ดีนัก ควรปรับปรุงกิจกรรมควบคุมภายในให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
สูง	๑๐ - ๑๒	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากการกำหนดกิจกรรมควบคุม (Residual Risk) ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้	กิจกรรมควบคุมภายในที่ไม่เพียงพอต้องหากลไกการ/มาตรการควบคุมเพิ่มเติม
สูงมาก	๑๕ - ๒๕	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นมาใหม่ (Inherent Risk) หรือนานๆ เกิดครั้ง แต่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องหากลไกการ/มาตรการควบคุมโดยทันที (โดยส่วนใหญ่เกิดจากปัจจัยภายนอก ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ภัยธรรมชาติ วิกฤติเศรษฐกิจ การเมือง กฎเกณฑ์ทางการ เป็นต้น	ไม่มีกิจกรรมควบคุมภายในรองรับความเสี่ยง ต้องเร่งกำหนดกิจกรรม/มาตรการควบคุมเพิ่มเติมโดยทันที

เกณฑ์การพิจารณาระดับความเสี่ยง เปรียบเทียบกับระดับการควบคุมภายใน

เกณฑ์		ความหมายของการประเมินการควบคุม	การติดตามการควบคุมภายใน
การควบคุมมีประสิทธิภาพ (Effective Control)	IC-R = +๒ ขึ้นไป	หมายถึง ระดับการควบคุมสูงกว่า ระดับความเสี่ยงถึง ๒ ระดับ ให้ถือว่าการควบคุมมีประสิทธิภาพ (Effective Control)	ควบคุมโดยผู้รับผิดชอบ
การควบคุมมีประสิทธิภาพ (Efficiency Control)	IC-R = +๑	หมายถึง ระดับการควบคุมสูงกว่า ระดับความเสี่ยงถึง ๑ ระดับ ให้ถือว่าการควบคุมมีประสิทธิภาพ (Efficiency Control)	
การควบคุมเพียงพอ (Adequate Control)	IC-R = ๐	หมายถึง ระดับการควบคุม เท่ากับระดับความเสี่ยง ให้ถือว่าการควบคุมเพียงพอ (Adequate Control)	
ควรได้รับการปรับปรุงการควบคุมภายใน (Need Improvement Control)	IC-R = -๑	หมายถึง ระดับการควบคุมต่ำกว่า ระดับความเสี่ยงถึง ๑ ระดับ ให้ถือว่าควรได้รับการปรับปรุงการควบคุมภายใน (Need Improvement)	มีการติดตามควบคุมภายในระดับหน่วยงาน (ปย.๒) ให้พิจารณากำหนดมาตรการควบคุมภายในเพิ่มเติมและระบุในช่องการปรับปรุงการควบคุมภายใน กำหนดผู้รับผิดชอบและวันที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ
การควบคุมไม่เพียงพอ (Inadequate Control)	IC-R = -๒ ขึ้นไป	หมายถึง ระดับการควบคุมต่ำกว่า ระดับความเสี่ยงถึง ๒ ระดับ ให้ถือว่าการควบคุมไม่เพียงพอ (Inadequate Control)	

ภาคผนวก ข

พจนานุกรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘
(Risk Management and Internal Control Technical Terms Directory)

นิยามศัพท์ : การบริหารความเสี่ยง	
คำศัพท์	คำอธิบาย
ต้นทุน (Cost)	ต้นทุนของกิจกรรม ทั้งทางตรง และทางอ้อม ซึ่งรวมถึงเงิน เวลา แรงงาน การเสียชื่อเสียง ค่าความนิยม การเมือง และการสูญเสียที่ไม่เป็นตัวเงิน
เหตุการณ์ (Event)	อุบัติการณ์หรือสิ่งที่เกิดขึ้นจากภายใน หรือภายนอกซึ่งมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เหตุการณ์สามารถส่งผลกระทบได้ทั้งเชิงบวกหรือเชิงลบ และในเหตุการณ์หนึ่งอาจประกอบด้วยเหตุการณ์ย่อยอื่นๆ
ความถี่ (Frequency)	การวัดอัตราการเกิดเหตุการณ์ซึ่งอธิบายในเชิงของจำนวนการเกิดเหตุการณ์ในช่วงเวลาที่กำหนด (ดู “โอกาสเกิด” และ “ความน่าจะเป็น”)
ความเสี่ยงก่อนการควบคุม (Inherent Risk)	ความเสี่ยงขององค์กรที่ผู้บริหารยังไม่ได้การดำเนินการใดๆ เพื่อลดผลกระทบหรือโอกาสเกิดของความเสี่ยงนั้น
การควบคุมภายใน (Internal Control)	กระบวนการซึ่งดำเนินการโดยคณะกรรมการองค์กร ผู้บริหาร และ บุคลากรอื่นๆ เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์
ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator)	มาตรวัดหรือจุดเตือนภัยของระดับความเสี่ยง
โอกาสเกิด (Likelihood)	การอธิบายความเสี่ยงในเชิงคุณภาพของความน่าจะเป็นหรือความถี่
ความสูญเสีย (Loss)	ผลกระทบเชิงลบด้านการเงิน หรือด้านที่ไม่ใช่การเงิน
การติดตามผล (Monitor)	การตรวจสอบ ดูแล สังเกตการณ์ หรือบันทึกความก้าวหน้าของกิจกรรม การดำเนินการ หรือระบบ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อบ่งชี้ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
โอกาส (Opportunity)	เหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงบวกต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร และช่วยให้เกิดการเพิ่มมูลค่าขององค์กร
ความน่าจะเป็น (Probability)	โอกาสเกิดของเหตุการณ์หรือผลลัพธ์หนึ่งๆ ที่วัดผลได้จากสัดส่วนของจำนวนเหตุการณ์หรือผลลัพธ์ต่อจำนวนของเหตุการณ์หรือผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นทั้งหมด ความน่าจะเป็นจะมีค่าอยู่ระหว่าง ๐ ถึง ๑ โดยที่ ๐ แสดงถึงเหตุการณ์หรือผลลัพธ์ที่จะไม่เกิดขึ้น และ ๑ แสดงถึงเหตุการณ์หรือผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นอย่างแน่นอน
ความเสี่ยงหลังการควบคุม (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบัน หลังจากมีการตอบสนองต่อความเสี่ยงแล้ว เพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยง
ความเสี่ยง (Risk)	เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนในอนาคตซึ่งอาจมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับหรือประเภทของความเสี่ยงโดยรวมที่คณะกรรมการบริหารและผู้บริหารยอมรับได้ในการดำเนินการตามพันธกิจหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร
การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	กระบวนการวิเคราะห์และพิจารณาความเสี่ยง
การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่ม	กระบวนการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการเงิน

นิยามศัพท์ : การบริหารความเสี่ยง	
คำศัพท์	คำอธิบาย
มูลค่าเพิ่ม (Value Enhancement)	ทั้งการแสวงหารายได้และการวิเคราะห์ กำหนดนโยบายและเป้าหมายทางการเงิน โดยเฉพาะในเรื่องของอัตราการเติบโตทางการเงิน (Growth, Return) หรือ การควบคุม/บริหารต้นทุนและ/หรือค่าใช้จ่ายที่ต้องเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์ และบริหารความเสี่ยงหรือการที่มีการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ไม่ใช่การเงิน เช่น การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการ/ความพึงพอใจ หรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการตลาด เป็นต้น รวมถึงการที่องค์กรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเป็นพื้นฐานของการบริหาร ความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร (Value Creation) โดยต้องจัดทำ Value Driver เพื่อแสดงถึงการที่องค์กรจะมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายที่ไม่ใช่ทางการเงินได้ และทำการระบุปัจจัยเสี่ยงรวมถึงบริหารความเสี่ยงตาม Value Driver ที่กำหนด
ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)	ความไม่แน่นอนที่หากเกิดขึ้นแล้ว จะกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร โดยการ วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงต้องมีการพิจารณาที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ ครอบคลุม ทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร จุดอ่อน โอกาส (ตามที่ระบุใน SWOT) ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญ ขององค์กร (Inherent Risk) เพื่อกำหนด Risk Universe โดยต้องสามารถ แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดในการวิเคราะห์ได้อย่างครบถ้วน และระบุที่มาของการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจน
การบ่งชี้ความเสี่ยง (Risk Identification)	กระบวนการกำหนดความเสี่ยง โดยการพิจารณาถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น (what) รวมถึงสาเหตุ (why) และลำดับเหตุการณ์ (how) มีการระบุให้ ครบถ้วนถึงสาเหตุที่เกิดขึ้น โดยเริ่มจากการวิเคราะห์/ระบุสาเหตุของแต่ละ ปัจจัยเสี่ยง พิจารณาสาเหตุหลัก/สาเหตุรองและมาตรการในการจัดการ มีความเพียงพอวิเคราะห์ระดับผลกระทบของแต่ละสาเหตุเพื่อกำหนดระดับ ความรุนแรงของแต่ละสาเหตุและการจัดทำแผนภาพ Risk Correlation Map
การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM)	เป็นกระบวนการที่กำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของ หน่วยงาน เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของทั้งหน่วยงาน กระบวนการบริหาร ความเสี่ยงถูกออกแบบมา เพื่อใช้ระบุความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ในอนาคต ที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานและบริหารความเสี่ยงให้อยู่ใน ระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ ซึ่งจะช่วยให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า หน่วยงานจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ สร้างวัฒนธรรมองค์กร ความสามารถ และการปฏิบัติ บูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผล การดำเนินงาน เพื่อใช้ในการจัดการความเสี่ยงเพื่อสร้าง รักษาและตระหนัก ถึงการเพิ่มคุณค่า
กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Processes)	การประยุกต์ใช้นโยบาย ขั้นตอน และวิธีปฏิบัติที่เป็นระบบในการบ่งชี้ การ ประเมิน การจัดการ การติดตาม และการรายงานความเสี่ยง

นิยามศัพท์ : การบริหารความเสี่ยง	
คำศัพท์	คำอธิบาย
แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)	เป็นการแสดงแผนภาพของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร หรือระดับสายงานที่ได้ มีการวิเคราะห์ และประเมินระดับความรุนแรงผ่านแผนภาพที่แสดงขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้และสะท้อนการจัดลำดับความเสี่ยง
เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)	บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความรับผิดชอบในการตัดสินใจในแผนจัดการ ความเสี่ยงและการปฏิบัติตามแผนดังกล่าว
ระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	ระดับความเบี่ยงเบนจากเป้าหมายในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรยอมรับได้
การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)	การคัดเลือกและการนำแผนจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมมาปฏิบัติในการจัดการความเสี่ยง
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	บุคคลหรือองค์กรที่มีผลกระทบหรือได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจและกิจกรรมขององค์กร เช่น ผู้ใช้บริการ ตัวแทนเงินทุน พนักงาน ผู้บริหาร องค์กรภาครัฐ เป็นต้น

นิยามศัพท์ : การควบคุมภายใน	
คำศัพท์	คำอธิบาย
หน่วยรับตรวจ	เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง
ส่วนงานย่อย	ส่วนงาน
การควบคุม	วิธีการที่นำมาใช้เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์
ระบบการควบคุมภายใน	การควบคุมที่ออกแบบให้มีการเชื่อมโยงซึ่งกันและกันไว้ในกระบวนการของกิจกรรม/ การปฏิบัติงานตั้งแต่ต้นจนจบ
โครงสร้างการควบคุมภายใน	การออกแบบการควบคุมโดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ของทรัพยากรต่างๆ กระบวนการทำงาน กระบวนการบริหารภายในองค์กรนั้น ๆ
การจัดวางระบบการควบคุมภายใน	การกำหนดหรือออกแบบวิธีการควบคุมและนำมาใช้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีระเบียบและมีประสิทธิภาพ
การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring)	การติดตามการปฏิบัติตามวิธีการควบคุมในระหว่างการปฏิบัติงานอาจเรียกว่า การติดตามผลอย่างต่อเนื่องหรือการประเมินผลแบบต่อเนื่อง
การประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluations)	การประเมินที่มีวัตถุประสงค์มุ่งเน้นไปที่ประสิทธิผลของการควบคุม ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งที่กำหนด โดยขอบเขตและความถี่ในการประเมินรายครั้งขึ้นอยู่กับ การประเมินความเสี่ยงและประสิทธิผลของวิธีการติดตามผลอย่างต่อเนื่องเป็นหลัก

ภาคผนวก ค

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน



คำสั่งสำนักเครื่องกลและสื่อสาร

ที่ คค ๐๖๑๑๖/๑๗ / ๒๕๖๖

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง และสำนักเครื่องกลและสื่อสาร ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงขอแต่งตั้งคณะทำงาน ดังนี้

๑. องค์ประกอบ

๑.๑	ผู้เชี่ยวชาญวิชาชีพเฉพาะด้านวิศวกรรมเครื่องกล	ประธานคณะทำงาน
๑.๒	ผู้อำนวยการส่วนแผนงานและมาตรฐาน หรือผู้แทน	คณะทำงาน
๑.๓	ผู้อำนวยการส่วนบริหารเครื่องจักรกล หรือผู้แทน	คณะทำงาน
๑.๔	ผู้อำนวยการส่วนเครื่องจักรกลส่วนกลาง หรือผู้แทน	คณะทำงาน
๑.๕	ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาเครื่องจักรกล หรือผู้แทน	คณะทำงาน
๑.๖	ผู้อำนวยการส่วนสารสนเทศเครื่องจักรกล หรือผู้แทน	คณะทำงาน
๑.๗	ผู้อำนวยการส่วนการสื่อสารและไฟฟ้า หรือผู้แทน	คณะทำงาน
๑.๘	ผู้อำนวยการส่วนบริหาร หรือผู้แทน	คณะทำงาน
๑.๙	ผู้อำนวยการส่วนบริหารพัสดุ หรือผู้แทน	คณะทำงาน
๑.๑๐	ผู้อำนวยการส่วนการเงินและบัญชีเงินทุนหมุนเวียน หรือผู้แทน	คณะทำงาน
๑.๑๑	นายเกษม คชาสัมฤทธิ์ นายช่างเครื่องกลอาวุโส	คณะทำงาน
๑.๑๒	นายภาณุวัฒน์ เน้อยทอง วิศวกรเครื่องกลชำนาญการ	คณะทำงานและเลขานุการ
๑.๑๓	น.ส.ขวัญชนก หมั่นสกุล วิศวกรเครื่องกลปฏิบัติการ	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

๒. อำนาจหน้าที่ ให้คณะทำงานมีอำนาจและหน้าที่ ดังนี้

- ๒.๑ กำหนดนโยบายหรือแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักเครื่องกลฯ และงานเงินทุนหมุนเวียนฯ
- ๒.๒ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักเครื่องกลฯ และงานเงินทุนหมุนเวียนฯ เพื่อบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์
- ๒.๓ กำกับ ดูแล ติดตาม และสรุปประเมินผลการดำเนินงาน ตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักเครื่องกลฯ และงานเงินทุนหมุนเวียนฯ
- ๒.๔ พิจารณากำหนดแนวทางและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักเครื่องกลฯ และงานเงินทุนหมุนเวียนฯ
- ๒.๕ รายงานผลเสนอคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนฯ และรายงานผลความเสี่ยงและควบคุมภายใน ในระบบติดตามประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน (RFES) ของกรมบัญชีกลาง
- ๒.๖ ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

/คำสั่งใด...

คำสั่งใดขัดแย้งกับคำสั่งนี้ให้ถือปฏิบัติตามคำสั่งนี้แทน

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๓ เดือน มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๖



(นายณพคุณ สว่างไสว)

ผู้อำนวยการสำนักงานเครื่องกลและสื่อสาร



RISK ASSESSMENT



RISK MANAGEMENT



INTERNAL CONTROL



คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
สำนักเครื่องกลและสื่อสาร