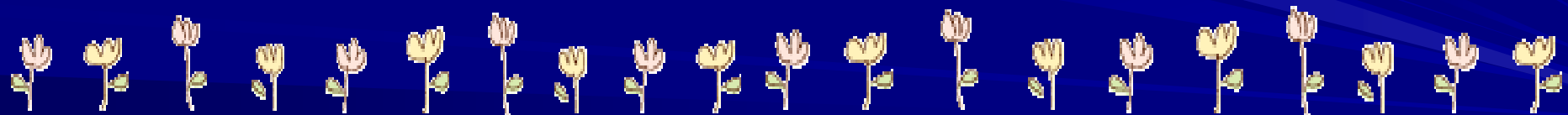


การบริหารความเสี่ยง

และการควบคุมภายในเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร



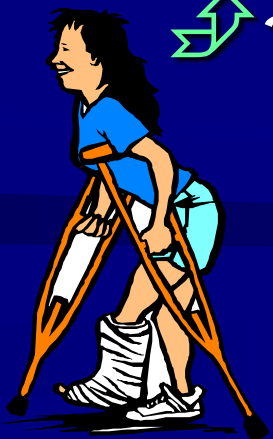
บุปผา ชวะพงษ์

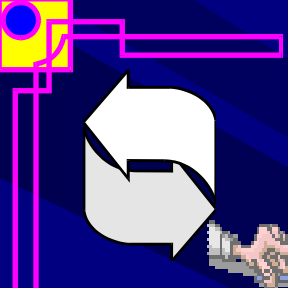
ความเสี่ยงคืออะไร



➤ เหตุการณ์หรือการกระทำที่อาจจะเกิดขึ้น
(Potential Event) และมีผลทำให้องค์กร
เสียหายหรือไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ /
เป้าหมายที่กำหนด

➤ วัดความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบต่อ
เป้าหมาย กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร
และโอกาสที่จะเกิดขึ้น

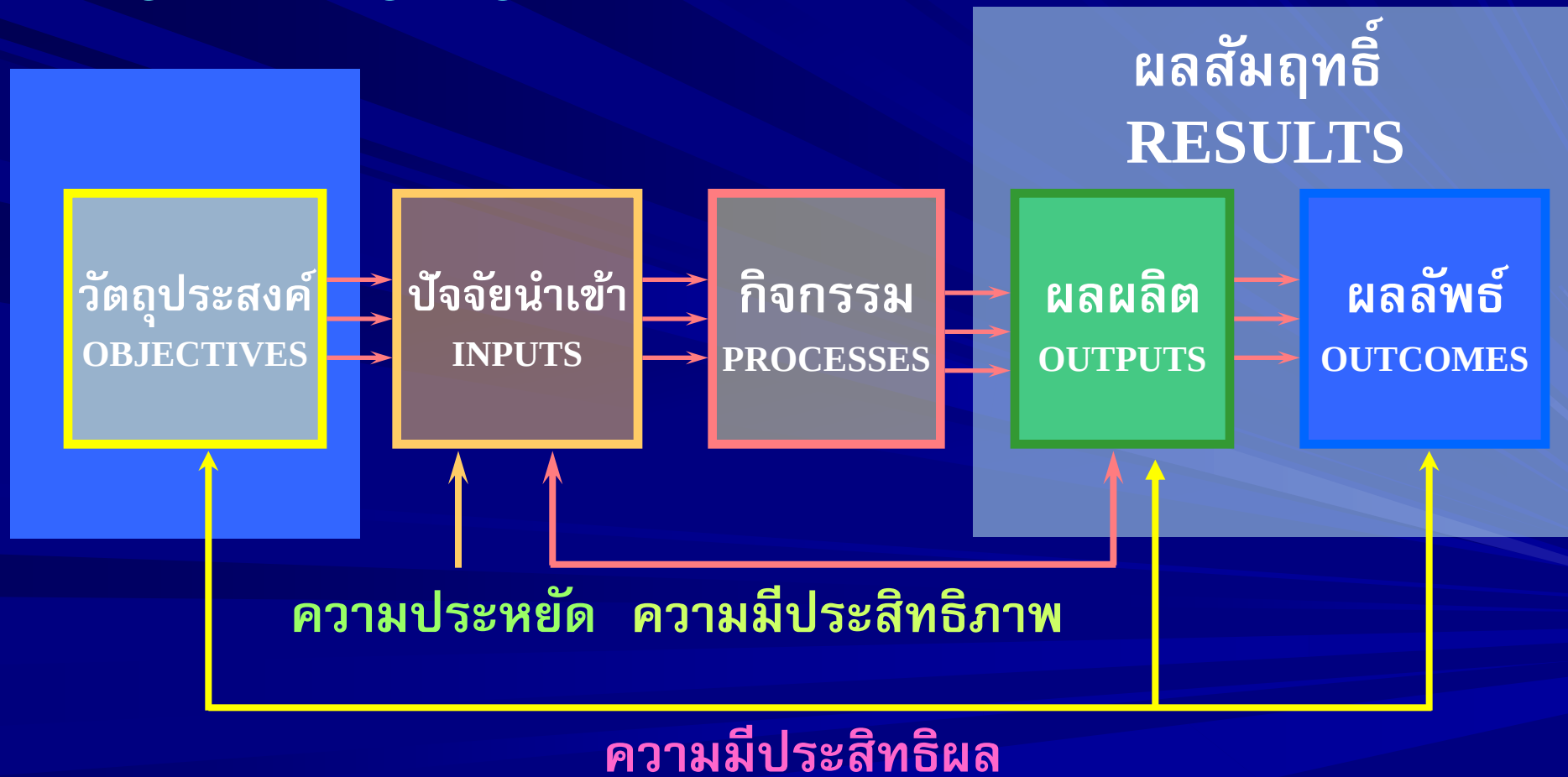




กรอบความคิด เรื่องการวัดผลสัมฤทธิ์

ปฏิบัติงานถูกต้องหรือไม่
Doing the things right

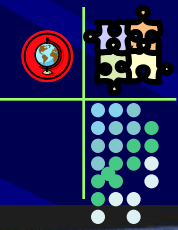
ทำในสิ่งที่ถูกต้องหรือไม่
Doing the right things



ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

1. สร้างกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้ฝังอยู่ในองค์กร
2. เป็นกลไกช่วยให้บุคลากรขององค์กรมีการปฏิบัติหน้าที่ที่เชื่อมโยงกัน และเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. นำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์
4. ทำให้องค์กรเคลื่อนเข้าสู่วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ และด้านการปฏิบัติ ตามกฎระเบียบได้

บทบาทของผู้บริหารในกระบวนการ บริหารความเสี่ยง

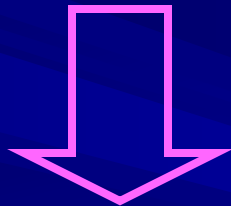


องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง



จากแนวคิดของ COSO

เดิม Internal Control : 5 Components



ใหม่ ERM Framework : 8 Components

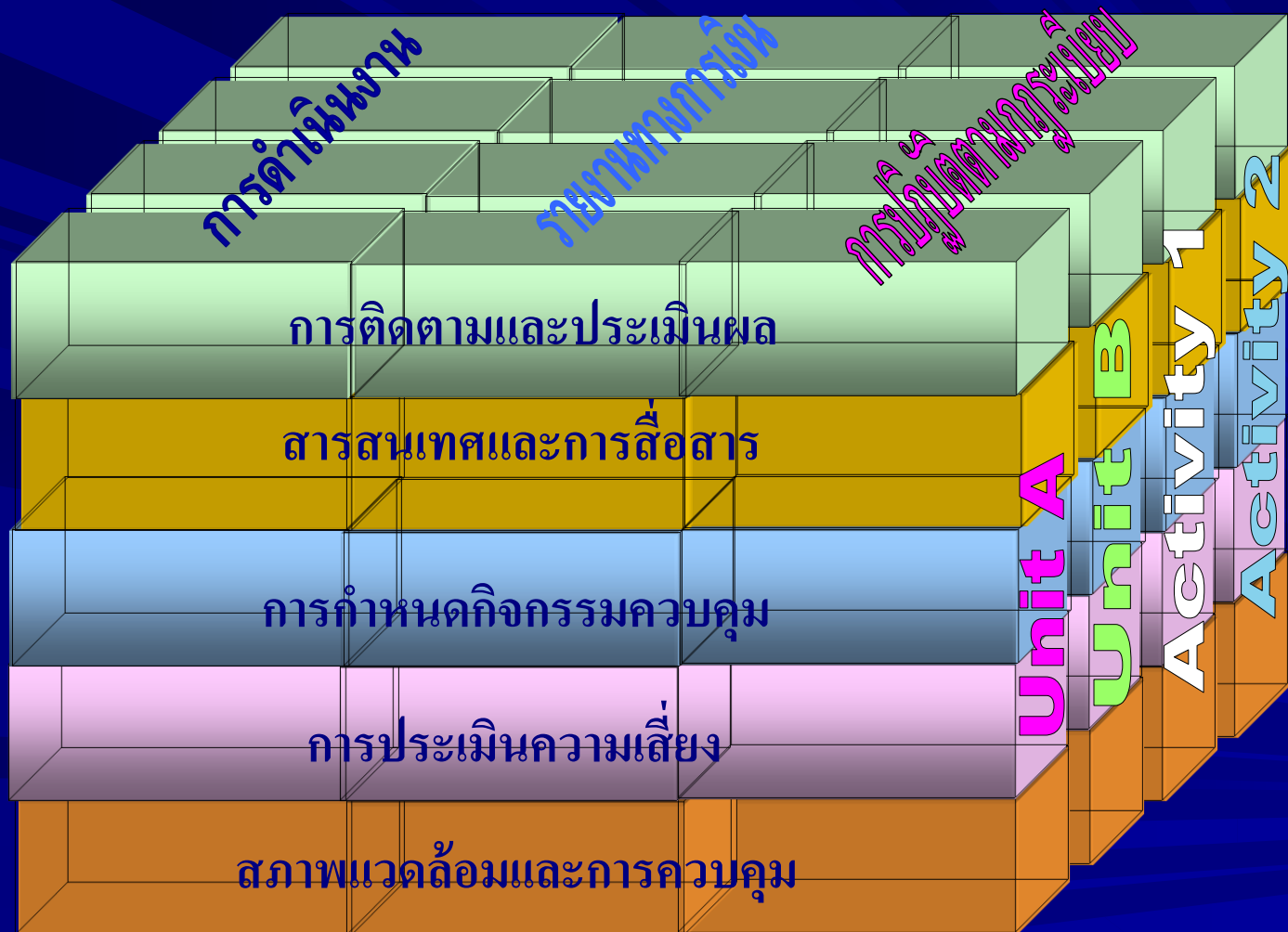
+ Entity 's objectives and Units



หลักการควบคุมภายในตามแนวคิดของ COSO



COSO INTERNAL CONTORL FRAMEWORK





หลักการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO

ERM Framework



ความเสี่ยงวัดได้อย่างไร

Level of Risk

มาก

ความรุนแรงของผลกระทบ	โอกาสที่จะเกิดขึ้น				
	1-เกิดน้อยมาก	2-เกิดขึ้นน้อย	3-เกิดขึ้นบ้าง	4-เกิดบ่อยครั้ง	5-เกิดประจำ
5 - รุนแรงมาก	H	E	E	E	E
4 - รุนแรง	H	H	E	E	E
3 - ปานกลาง	M	M	H	H	E
2 - น้อย	L	L	M	H	H
1 - น้อยมาก	L	L	L	M	H

น้อย

นโยบายการจัดการความเสี่ยง

กำหนดหลักเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง

รหัส	ระดับความเสี่ยง	มาตรการจัดการ
E	Extreme	กำหนดแผนจัดการโดยเร่งด่วน
H	High	กำหนดผู้บริหารระดับสูงติดตามอย่างใกล้ชิด
M	Moderate	กำหนดผู้บริหารระดับฝ่ายดูแลรับผิดชอบ
L	Low	กำหนดมาตรการควบคุมในกระบวนการปฏิบัติงาน

บทบาทของผู้บริหารในการบริหารความเสี่ยง

1. กำหนดกลยุทธ์และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ให้เป็นทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร
2. ช่วยตัดสินใจเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยง
 - 2.1 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง
 - 2.2 การลดความเสี่ยง
 - 2.3 การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง
 - 2.4 การยอมรับความเสี่ยง
3. ลดเหตุที่ไม่คาดฝันและความเสียหายจากการปฏิบัติงาน
 - 3.1 ระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น
 - 3.2 กำหนดวิธีการตอบสนองต่อเหตุการณ์นั้นๆ

บทบาทของผู้บริหารในการบริหารความเสี่ยง

4.การระบุและจัดการกับความเสี่ยงที่หลากหลายและครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร
(เอาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับหลายหน่วยงานหรือเสี่ยงสูง มาทำก่อน)

5.การฉวยโอกาส (เอาโอกาสที่มีผลกระทบในทางบวกมาจัดการ)

6.ปรับปรุงการบริหารทรัพยากรให้ดีขึ้น

(การได้รับข้อมูลความเสี่ยงที่แม่นยำ ช่วยให้สามารถบริหารทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ)

กลยุทธ์สู่ความสำเร็จในการบริหาร ความเสี่ยงขององค์กร

1.การสร้างสภาพแวดล้อมที่มีผลดีต่อการบริหารความเสี่ยง

- 1) ปรัชญาในการบริหารความเสี่ยง
- 2) คุณค่าของความซื่อสัตย์และจริยธรรม
- 3) การให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างขีดความสามารถ
- 4) โครงสร้างองค์กร
- 5) การมอบอำนาจและความรับผิดชอบ
- 6) มาตรฐานการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

- การกำหนดทิศทาง และค่านิยม

- จัดทำกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการต่างๆ

- กำหนดระบบติดตามและวัดผลการดำเนินงาน

- เสริมสร้างจริยธรรม และกลไกกำกับดูแลตนเองที่ดี

- สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วม

2.การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

2) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ

-การเข้าถึง

-คุณภาพบริการ

-การลดข้อผิดพลาด / ข้อร้องเรียน

-สร้างความสัมพันธ์ / ความไว้วางใจ

2.การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

3) การเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากรแต่ละคน

- สร้างแนวปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- สร้างการเรียนรู้ให้เป็นปกติวิสัย
- มุ่งเน้นการสร้างความรู้ และแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร
- เพิ่มโอกาสทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2.การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

4) การให้ความสำคัญกับบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ผู้นำต้องแสดงถึงความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของบุคลากร

- แสดงการยกย่องชมเชย นอกเหนือจากคำตอบแทน

- สนับสนุนและพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากร

- มีกลไกแบ่งปันความรู้

- ส่งเสริมให้กล้าคิด กล้าทำ และมีนวัตกรรม

- สร้างสภาพแวดล้อมที่หลากหลายเพื่อสนับสนุนบุคลากร

2.การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

5) ความคล่องตัวขององค์กร

- สามารถปรับตัวได้เร็ว ยืดหยุ่น ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- ลดเวลา ลดความซับซ้อนของหน่วยงาน และกระบวนการทำงาน
- มีการมอบอำนาจการตัดสินใจอย่างเหมาะสม
- ลดเวลาในการนำผลผลิตใหม่ หรือบริการใหม่เข้าสู่สังคม

2.การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

6) การมุ่งเน้นอนาคต

- มีแนวคิดที่มุ่งเน้นอนาคต และความยั่งยืนในระยะยาว
- วางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล และแผนการสืบทอดตำแหน่ง
- สร้างโอกาสเพื่อให้มีนวัตกรรมใหม่ๆ

2.การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม

- ปรับปรุงบริการ กระบวนการปฏิบัติงาน และการสร้างคุณค่าใหม่
- มีกลไกการเผยแพร่ และใช้ประโยชน์จากความรู้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง

2.การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

- การวัด/วิเคราะห์ผลการดำเนินงานอย่างจริงจัง

- ต้องมีข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญเกี่ยวกับการผลิต และผลลัพธ์

- เลือกใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สะท้อนถึงปัจจัยต่างๆ
ที่จะนำไปสู่การปรับปรุง

2.การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

9) ความรับผิดชอบต่อสังคม

- ให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

- มุ่งเน้นจริยธรรมในการดำเนินงาน

- การคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม

- ให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากร

2.การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

10) การมุ่งเน้นผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

- การวัดผลการดำเนินงาน ต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ
- การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน
- การกำหนดแผนงานและการปฏิบัติงาน ต้องหลีกเลี่ยงผลกระทบในเชิงลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- เลือกใช้ตัวชี้วัด (นำ — ตาม) อย่างสมดุล
- ติดตามผลการดำเนินงานอย่างจริงจัง

2.การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

11) มุมมองในเชิงระบบ

- การจัดการผลการดำเนินงานโดยรวมให้ประสบความสำเร็จ
ต้องสังเคราะห์ภาพรวมขององค์กร ให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน
- บูรณาการเชื่อมโยงข้อกำหนดในหมวดต่างๆ ของเกณฑ์คุณภาพ
- มุ่งเน้นทิศทางเชิงกลยุทธ์คู่ไปกับผู้รับบริการ
- เชื่อมโยงกลยุทธ์เข้ากับกระบวนการงานที่สำคัญ และจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้อง
- มีการจัดการทั้งในระดับองค์กร และองค์ประกอบแต่ละส่วน
เพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์กร