

# การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

สุดวิณ ปัญญาวงศ์ขันธ์ติ

๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๕๘

# เนื้อหาที่ครอบคลุม

- ความหมายของความเสี่ง และการบริหารความเสี่ง
- แหล่งที่มาและประเภทของความเสี่ง
- วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ง
- ประโยชน์ที่จะได้รับการบริหารความเสี่ง
- ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารความเสี่ง
- กระบวนการบริหารความเสี่ง
- การประเมินความเสี่ง
- ปัจจัยที่ทำให้การบริหารความเสี่งล้มเหลว
- การควบคุมภายใน

# ความเสี่ยง

เหตุการณ์ หรือ การกระทำใดๆ ที่ อาจเกิดขึ้น ภายใต้ สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่ง ผลกระทบสร้างความเสียหาย หรือ ความล้มเหลว หรือ ลดโอกาส ที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมาย และ  
วัตถุประสงค์ขององค์กร

# การบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง เป็น การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม หรือ กระบวนการต่าง ๆ เพื่อ ลดโอกาส ที่จะทำให้เกิดความเสียหายหรือความ ล้มเหลว เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ได้รับการ ประเมินและควบคุมอย่างมีระบบ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานตามภารกิจ ขององค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

# ความเสี่ยงมาจากไหน?

- ปัจจัยภายนอก ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย คู่แข่ง พฤติกรรมผู้บริโภค เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ
- ปัจจัยภายใน ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร ความรู้ความสามารถของบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบข้อมูลสารสนเทศ

# ประเภทของความเสี่ยง

- ความเสี่ยงกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance Risk)
- ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk)
- ความเสี่ยงในการปฏิบัติการ (Operation Risk) \*\*\*\*\* ความเสี่ยงที่เกิดจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี ขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินทุนขององค์กร

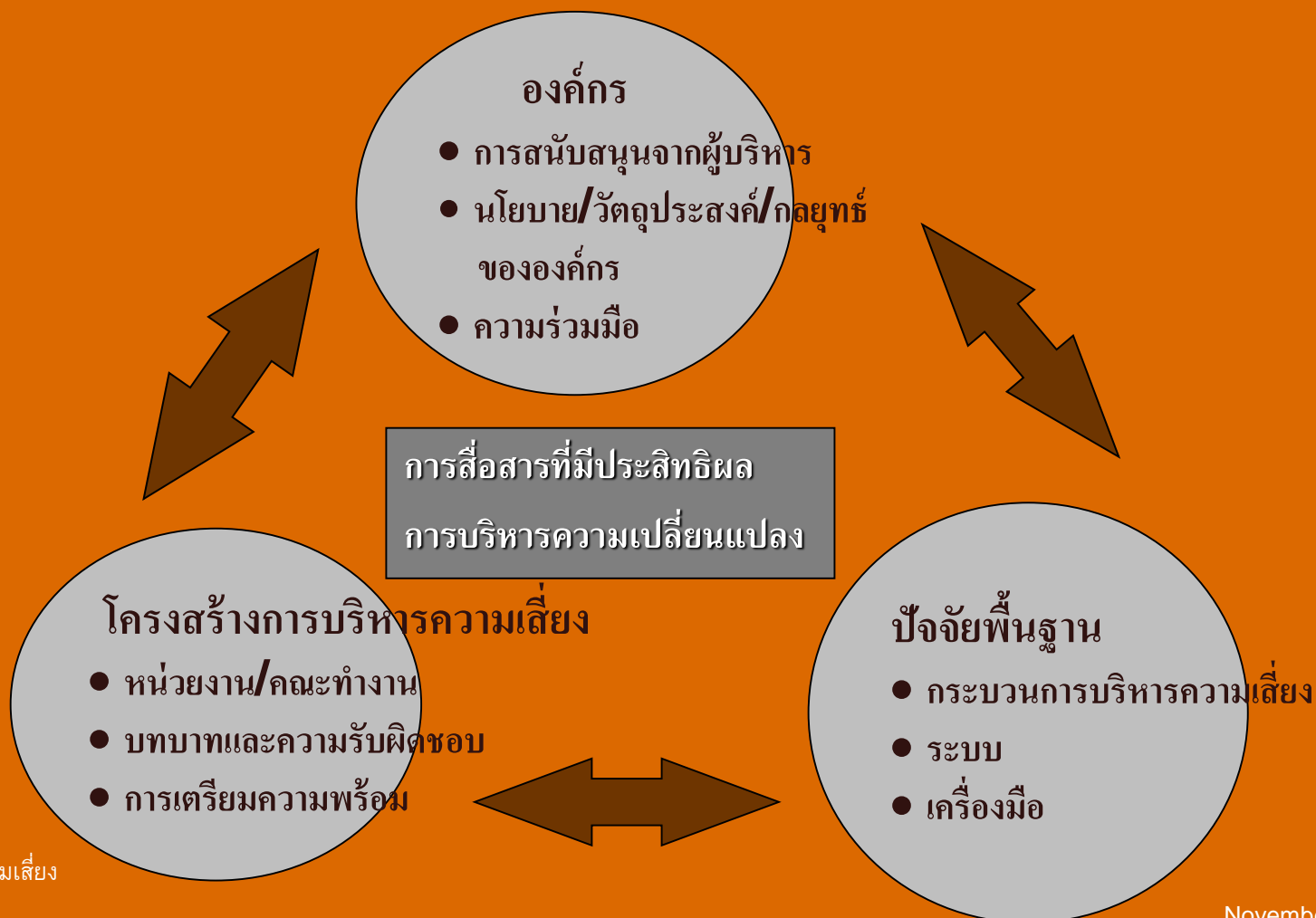
# วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

- ป้องกัน หลีกเลี่ยง หรือลดทอนความเสี่ยงที่ไม่ได้คาดคิด
- ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
- เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานภายในองค์กร
- ช่วยการวางแผนภายในองค์กร
- แก้ไขปัญหาในระยะสั้นและระยะยาวได้ทันสถานการณ์
- เพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลภายในองค์กร

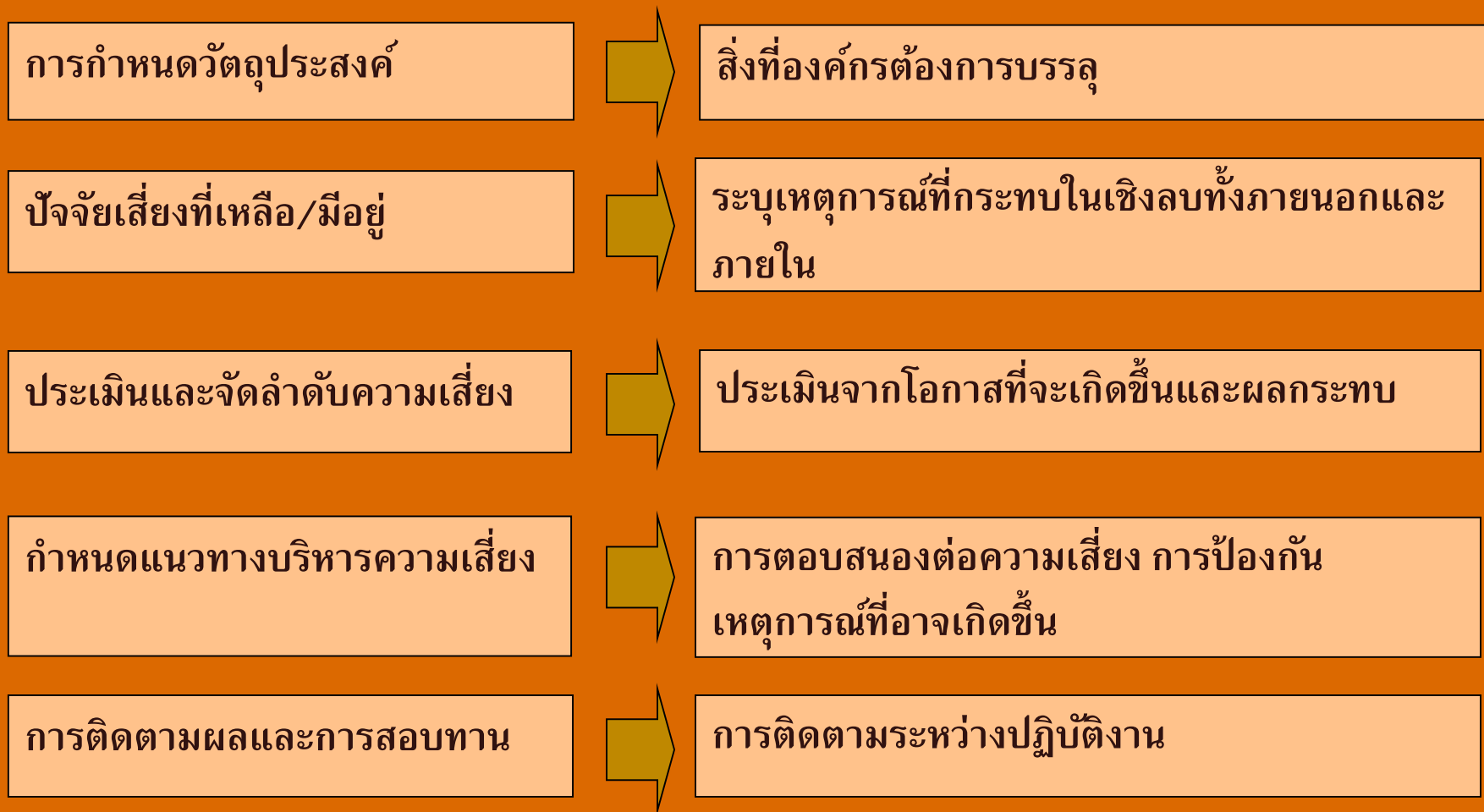
# ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

- ช่วยชี้ให้เห็นถึงปัญหาขององค์กร
- ช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหาร
- ช่วยลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- ช่วยในการติดตามผล
- ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร

# ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง



# กระบวนการบริหารความเสี่ยง



# การประเมินความเสี่ยง



# ปัจจัยที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงล้มเหลว

- ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง
- ขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการวางแผนกลยุทธ์
- ขาดการสื่อสารให้พนักงานทุกคนทราบถึงวิสัยทัศน์ และสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต
- ล้มเหลวในการสร้างทีมสนับสนุนที่มีอำนาจตั้งแต่ระดับบนจนถึงระดับกลาง
- มองทุกอย่างเป็นอุปสรรค หรือผู้คนในองค์กรเป็นตัวสกัดกั้นการทำงานไปสู่วิสัยทัศน์
- การกำหนดกลยุทธ์ให้องค์กรประสบความสำเร็จเพียงระยะสั้น จะทำให้ระยะยาวล้มเหลว

# การกำจัดความเสี่ยง

- ด้านปฏิบัติการ
- ด้านการเงินการบัญชี
- ด้านการลงทุน
- ด้านสินเชื่อ/เครดิต

## การควบคุมภายใน

กระบวนการที่กำหนดให้มีขึ้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการดำเนินงาน จะ  
บรรลุวัตถุประสงค์ 3 ประการ

- ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ ของการดำเนินงาน
- ความเชื่อถือได้ ของการรายงานทางการเงิน
- การปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับ

# สิ่งที่คาดหวังจากระบบการควบคุมภายใน

- การระวังป้องกัน การทุจริต การรั่วไหล
- การบริหาร ทรัพยากร
- ความถูกต้อง ของรายงาน
- การบรรลุวัตถุประสงค์ ทางการบริหาร

---

# ถาม - ตอบ

**WARNING: The following disclaimer and copyright notices must be customised for your local territory - if you need assistance with appropriate wording, contact your local Risk Management or Office of General Counsel.**

This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, [insert legal name of the PwC firm], its members, employees and agents do not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

© 2015 [insert legal name of the PwC firm]. All rights reserved. In this document, “PwC” refers to [insert legal name of the PwC firm] which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.