



คู่มือบริหารความเสี่ยง

แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ปี 2569



เงินทุนหมุนเวียนโรงงานในอาร์ักษ์

ศูนย์ส่งเสริมอาชีพคนพิการ (โรงงานปีคนพิการสากล)

www.ddc.go.th



คำนำ

ในยุคปัจจุบันที่การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็วและเต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ทั้งจากปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงจึงเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และพันธกิจที่วางไว้ได้อย่างมั่นคง ศูนย์ส่งเสริมอาชีพคนพิการ (โรงงานปีคนพิการสากล) ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าว จึงได้จัดทำ "คู่มือบริหารความเสี่ยง แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ปี ๒๕๖๙" ฉบับนี้ขึ้น

คู่มือฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยอ้างอิงตามกรอบแนวคิด COSO Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance (COSO ERM 2017) ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อเป็นแนวทางและเครื่องมือสำคัญสำหรับบุคลากรทุกระดับในองค์กร ในการนำไปใช้ประกอบการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การกำหนดมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสม ไปจนถึงการติดตาม ประเมินผล และรายงานความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อภารกิจเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติงานประจำวัน จะได้รับการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและทัน่วงที่ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงกันอย่างแยกไม่ออก และเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของบุคลากรทุกคนในองค์กร การทำความเข้าใจและนำแนวทางในคู่มือและแผนฉบับนี้ไปปฏิบัติอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ จะเป็นรากฐานสำคัญในการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร ปกป้องทรัพย์สิน ลดความเสียหาย สร้างโอกาส และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างยั่งยืน

หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือบริหารความเสี่ยง แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ปี ๒๕๖๙ ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการองค์กร และเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนศูนย์ส่งเสริมอาชีพคนพิการ (โรงงานปีคนพิการสากล) ให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคงและเติบโตอย่างมีคุณภาพ

ศูนย์ส่งเสริมอาชีพคนพิการ (โรงงานปีคนพิการสากล)

สารบัญ

	หน้า
ส่วนที่ ๑ คู่มือการบริหารความเสี่ยง	
บทที่ ๑ แนวคิดการบริหารความเสี่ยง	๑
: ความหมายของการบริหารความเสี่ยง	๑
: ประเภทความเสี่ยง	๑
: กรอบการบริหารความเสี่ยง	๒
: กระบวนการบริหารความเสี่ยง	๕
: วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	๘
: ประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารความเสี่ยง	๘
บทที่ ๒ การบริหารความเสี่ยงของศูนย์ส่งเสริมอาชีพคนพิการ	๙
: หลักการและเหตุผล	๙
: โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	๑๐
: ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	๑๑
: นโยบายและวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	๑๒
บทที่ ๓ การดำเนินงานบริหารความเสี่ยง	๑๓
: หลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง	๑๓
: การกำหนดวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์ความเสี่ยง	๑๘
- การระบุปัจจัยเสี่ยง	๑๘
- ความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยง	๒๐
- การวิเคราะห์ทางเลือก	๒๑
- เป้าหมายประจำปี ๒๕๖๘	๒๒
- แผนภาพความเสี่ยง	๒๓
ส่วนที่ ๒ แผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	
แผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ศูนย์ส่งเสริมอาชีพคนพิการ	๒๙
แผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปี ๒๕๖๘	๓๐

บทที่ ๑

แนวคิดการบริหารความเสี่ยง

- ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) คือ ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งสามารถมีทั้งผลกระทบเชิงลบ (negative impact) และผลกระทบเชิงบวก (positive impact) ขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้นๆ เมื่อพูดถึงผลกระทบเชิงบวก (Positive Impact) ของความเสี่ยงหมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นอาจนำไปสู่โอกาสหรือผลลัพธ์ที่ดี การสร้างนวัตกรรมหรือโอกาสใหม่ๆ – ความเสี่ยงอาจกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ที่สามารถเปิดทางให้กับโอกาสทางธุรกิจที่ดีกว่า

๑. การเติบโตและการพัฒนา – การเผชิญกับความเสี่ยงสามารถช่วยให้บริษัทหรือบุคคลพัฒนาและปรับตัวดีขึ้น ทำให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่ท้าทายในอนาคตได้ดีขึ้น
๒. การขยายตลาดหรือกลุ่มลูกค้า – การรับความเสี่ยงในบางครั้งอาจเป็นกลยุทธ์ที่นำไปสู่การขยายตลาดหรือการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน
๓. การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน – การรับมือกับความเสี่ยงอาจช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่น และสามารถเติบโตได้เร็วกว่าคู่แข่ง

- การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการระบุหาความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร ประเมินผลกระทบของความเสี่ยง พัฒนาแนวทางการจัดการกับความเสี่ยง และนำไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ โดยมีการบูรณาการ และเน้นความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ บุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มคุณค่าสูงสุดให้กับองค์กร หรือเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการระบุหาและควบคุมความเสี่ยง ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุพันธกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร

- ประเภทความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ของคณะกรรมการ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) หรือ COSO ERM แบ่งออกเป็น ๔ ประเภท ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ แผนดำเนินงานและนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร

แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ สามารถจำแนกได้ ๒ ประเภท คือ

- ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก ได้แก่ ภาวะการณ์การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ปัจจัยเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมือง ภัยพิบัติ โรคระบาด

- ปัจจัยความเสี่ยงภายใน ได้แก่ ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ แต่สามารถส่งผลกระทบ หรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูล และเทคโนโลยีสำหรับการให้บริการ เป็นต้น

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบ หรือเหตุการณ์ภายนอก

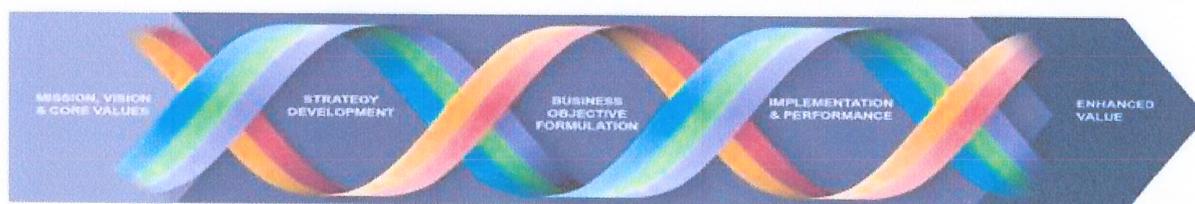
๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง

๔. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

- **กรอบการบริหารความเสี่ยง**

กรอบการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Framework) ตามแนวคิด COSO ERM 2017 หรือที่เรียกว่า "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance" (ERM-Integrating with Strategy and Performance) ถูกพัฒนาขึ้นโดย Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) โดยมีวัตถุประสงค์ในการช่วยองค์กรในการระบุและจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายทางกลยุทธ์และผลการดำเนินงานขององค์กรนั้น ๆ

COSO ERM 2017 กรอบแนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยง



Governance & Culture

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

Strategy & Objective-Setting

- 6 Analyzes Business Context
- 7 Defines Risk Appetite
- 8 Evaluates Alternative Strategies
- 9 Formulates Business Objectives

Performance

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

Review & Revision

- 15 Assesses Substantial Change
- 16 Reviews Risk and Performance
- 17 Pursues Improvement in Enterprise Risk Management

Information, Communication, & Reporting

- 18 Leverages Information and Technology
- 19 Communicates Risk Information
- 20 Reports on Risk, Culture, and Performance

กรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิด COSO ERM 2017 ประกอบด้วย ๕ ส่วนหลัก ๆ ดังนี้:

๑. Governance and Culture (การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร)

- เน้นการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม ซึ่งรวมถึงการกำหนดบทบาท ความรับผิดชอบ และการกำกับดูแลที่ชัดเจนในองค์กร

- การสร้างค่านิยมในองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการจัดการความเสี่ยง

๒. Strategy and Objective-Setting (กลยุทธ์และการตั้งเป้าหมาย)

- การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรควรพิจารณาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และสามารถรองรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้

- การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่สามารถส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และการพิจารณาวิธีการในการลดหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเหล่านั้น

๓. Performance (การดำเนินงาน)

- การประเมินประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมายโดยการพิจารณาถึงความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อดำเนินงาน

- การตั้งเป้าหมายด้านการดำเนินงานในลักษณะที่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔. Review and Revision (การทบทวนและปรับปรุง)

- การทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อตรวจสอบว่ามีความเสี่ยงใหม่เกิดขึ้นหรือไม่ และการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

- การปรับปรุงแนวทางและวิธีการบริหารความเสี่ยงตามการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และสภาพแวดล้อม

๕. Information, Communication, and Reporting (ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงาน)

- การสร้างระบบข้อมูลที่สามารถติดตามความเสี่ยงและการดำเนินการเกี่ยวกับความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงที่สำคัญให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร รวมถึงการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อผู้บริหารและคณะกรรมการ

ส่วนประกอบ (Components) ของกรอบการบริหารความเสี่ยง COSO ERM 2017 มีทั้งหมด ๘ ส่วนประกอบหลักๆ ดังนี้:

๑. Governance, Culture, and Leadership (การกำกับดูแล วัฒนธรรม และความเป็นผู้นำ)

- การกำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลที่ชัดเจน เพื่อให้ความเสี่ยงถูกบริหารจัดการอย่างมีระเบียบ และมีการนำเสนอสัญญัตติร่วมกันในเรื่องของความเสี่ยงในองค์กร
- ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงที่องค์กรทุกระดับมีส่วนร่วม และสนับสนุนให้มีการตัดสินใจที่ดีจากผู้นำ

๒. Strategy and Objective-Setting (กลยุทธ์และการตั้งเป้าหมาย)

- การเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร
- พิจารณารisks ที่อาจมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรมีการตั้งเป้าหมายที่สามารถรับมือกับความเสี่ยงได้

๓. Performance (การดำเนินงาน)

- การวัดผลการดำเนินงานเพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้แม้จะเผชิญกับความเสี่ยง
- มุ่งเน้นการประเมินประสิทธิภาพในด้านต่างๆ เช่น การจัดการต้นทุน ความสามารถในการแข่งขัน และการทำงานร่วมกันภายในองค์กร

๔. Review and Revision (การทบทวนและปรับปรุง)

- การทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้สามารถปรับปรุงและพัฒนาวิธีการจัดการความเสี่ยงได้อย่างต่อเนื่อง
- ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของกลยุทธ์และความเสี่ยงที่เกิดขึ้น รวมถึงการปรับกลยุทธ์เมื่อจำเป็น

๕. Information, Communication, and Reporting (ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงาน)

- การจัดการข้อมูลความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน และการสื่อสารข้อมูลเหล่านั้นให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
- การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อผู้บริหารและคณะกรรมการเพื่อให้ตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

๖. Risk Governance (การบริหารความเสี่ยง)

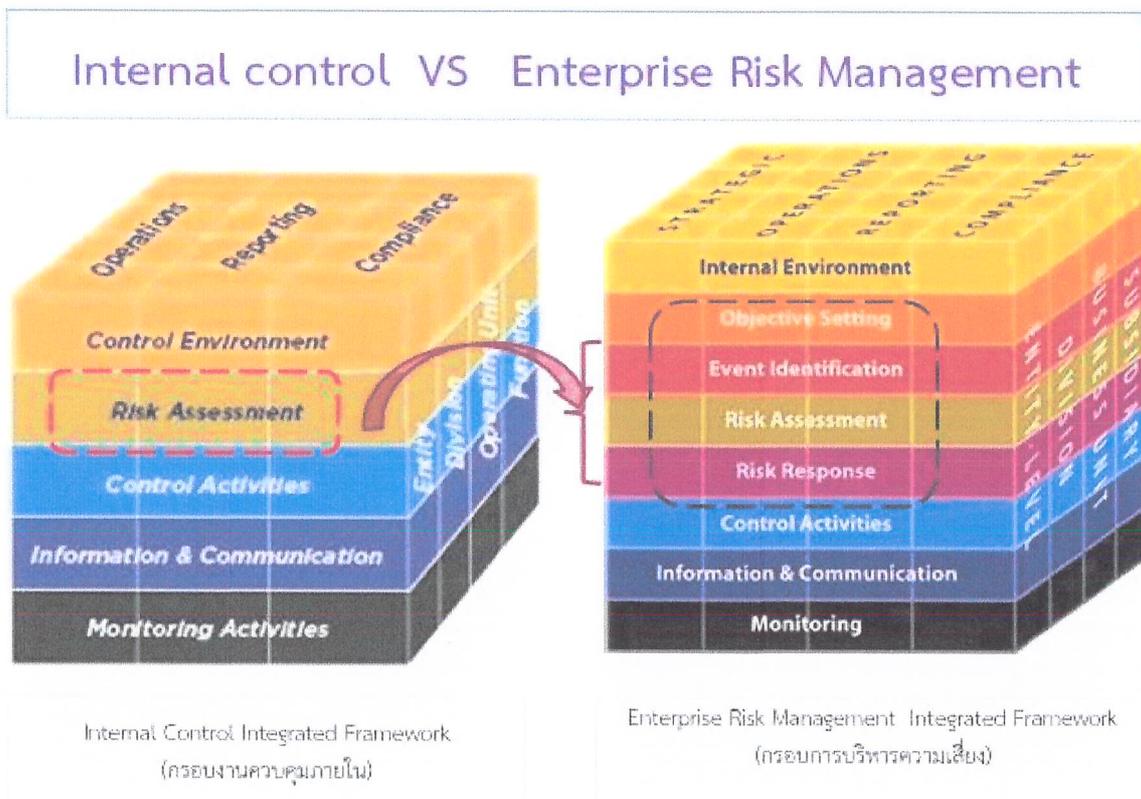
- การกำหนดและจัดการโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนในองค์กร
- บทบาทของคณะกรรมการบริหารและทีมผู้บริหารในการควบคุมและกำหนดแนวทางในการรับมือกับความเสี่ยง

๗. Risk Response (การตอบสนองต่อความเสี่ยง)

- การประเมินและเลือกวิธีการตอบสนองที่เหมาะสมต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เช่น การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การลดความเสี่ยง หรือการยอมรับความเสี่ยง
- การจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อลดผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

๘. Risk Monitoring (การติดตามความเสี่ยง)

- การติดตามและตรวจสอบสถานะของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ
- การใช้เครื่องมือและเทคนิคในการตรวจจับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ หรือการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงที่มีอยู่



● กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการต่อเนื่อง โดยเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน และดำเนินการกระบวนการด้วยกลไกการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นในองค์กร ร่วมกับกลไกการตรวจสอบหรือการควบคุมภายใน จนสามารถประเมินความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ และนำไปสู่การปรับปรุงกลไกกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นต่อไป ซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงนี้จะสำเร็จได้ ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนมีการจัดระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยง ขั้นตอนการดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง สามารถแบ่งออกได้เป็น ๗ ขั้นตอน คือ

๑. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวม รวมถึงกระบวนการหลักต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้แก่

- วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ เป็นวัตถุประสงค์ในระดับสูง ซึ่งเชื่อมโยงและสนับสนุนภารกิจขององค์กร โดยองค์กรกำหนดวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์เพื่อแสวงหาทางเลือก หรือวิธีการในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน เป็นวัตถุประสงค์ในระดับของการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

- วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน เป็นวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นการจัดทำรายงาน ทั้งรายงานทางการเงิน และรายงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ซึ่งนำเสนอต่อผู้ใช้ทั้งภายในและภายนอกให้มีความน่าเชื่อถือ โดยมีข้อมูลที่ถูกต้อง สมบูรณ์ และทันเวลา เพื่อสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม

- วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เป็นวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ควรมีความเฉพาะเจาะจง ชัดเจน สามารถวัดได้ ความเป็นไปได้ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ มีความเกี่ยวข้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งมีการกำหนดระยะเวลาที่ต้องการบรรลุผล ทั้งนี้ การที่องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ ควรดำเนินงานภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) เพื่อให้ผู้บริหารมั่นใจได้ว่า การดำเนินงานขององค์กรอยู่ในเกณฑ์ หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

๒. การวิเคราะห์/การบ่งชี้ความเสี่ยง เป็นการค้นหาความเสี่ยง และสาเหตุ/ปัจจัยของความเสี่ยง โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายผลลัพธ์ขององค์กรตามกรอบการบริหารความเสี่ยง ซึ่งการระบุปัจจัยเสี่ยงจะเริ่มต้นที่วัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการมองปัจจัยเสี่ยงไม่จำเป็นต้องมาก แต่ต้องมีเรื่องการบริหารและการควบคุมในการรองรับปัญหาที่ดีพอ โดยการค้นหาความเสี่ยงสามารถศึกษาได้จากข้อมูลสถิติของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้น การสำรวจในปัจจุบัน หรือคาดว่าอาจจะเกิดขึ้นในอนาคต การรวบรวมข้อมูลเพื่อบ่งชี้เหตุการณ์ที่มีความเสี่ยง แล้วนำข้อมูลที่ได้มารวบรวมเป็นรายการความเสี่ยงองค์กร (Risk register) และจะประเมินความเสี่ยงนั้น ๆ ในขั้นตอนต่อไป

๓. การประเมินความเสี่ยง เป็นการประเมินระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยมีการกำหนดเกณฑ์ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

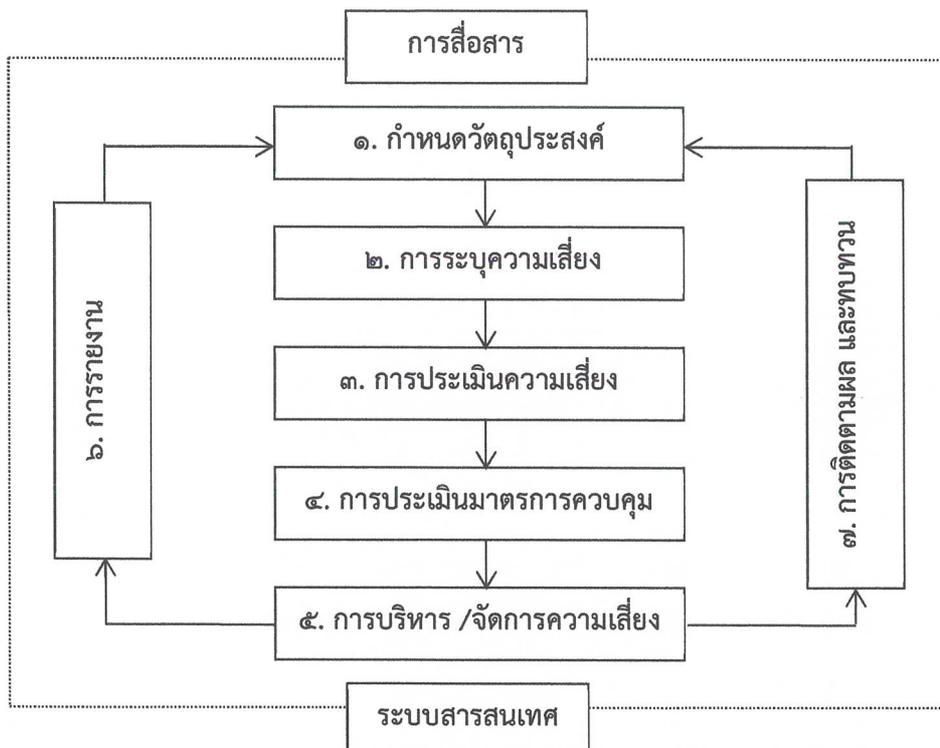
๔. การประเมินมาตรการควบคุมที่ควรมี หรือที่มีอยู่แล้ว ว่าสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงได้เพียงพอหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมมากน้อยเพียงใด เพื่อให้สามารถมั่นใจว่า จะสามารถควบคุมความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๕. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เป็นการรวบรวมข้อมูลวิธีการและกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ มาพิจารณาในภาพรวม เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีความมั่นใจต่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนบริหารความเสี่ยงโดยแผนบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบเช่นเดียวกับแผนปฏิบัติการ (Action Plan) คือ มาตรการ/กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง มีการกำหนดระยะเวลาดำเนินการของกิจกรรมและผู้รับผิดชอบ

๖. การรายงาน เป็นการจัดทำรายงานผลการติดตามการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการตามลำดับ ให้ฝ่ายบริหารรับทราบ และสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาที่มีได้ทันที

๗. การติดตามประเมินผล เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยงรวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่า บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ และมีการพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งการทำให้มีการปรับปรุงการทำงานต่าง ๆ ด้วย

ความสัมพันธ์ระหว่างสารสนเทศและการสื่อสารกับระบบการบริหารความเสี่ยง



- **วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง**

๑. เพื่อช่วยให้องค์กรมีเครื่องมือที่จะให้ในการควบคุมความเสี่ยงเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า แผนกลยุทธ์ นโยบาย และแผนการดำเนินงานจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

๒. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร และสร้างความเข้าใจกับบุคลากรทุกคนในองค์กรให้ร่วมกันปฏิบัติ และบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร ที่ได้รับการกำหนดและออกแบบไว้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

๓. เพื่อลดโอกาสความผิดพลาด บกพร่องในการปฏิบัติงาน ลดการสูญเสียทรัพยากร และผลกระทบทางลบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร

- **ประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารความเสี่ยง**

๑. เป็นการสร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหาร และการปฏิบัติงานในองค์กร เพราะการบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงการบริหารความเสี่ยงที่ต้องอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจขององค์กร รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

๒. เป็นการสะท้อนให้เห็นภาพของความเสี่ยงที่สำคัญทั้งหมด ทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมาย และภารกิจขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญอันส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ครอบคลุมความเสี่ยงที่มีสาเหตุทั้งปัจจัยภายในและจากปัจจัยภายนอกองค์กร

๓. เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารองค์กรมีความมั่นใจว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม และทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ และการติดตามควบคุม ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถปกป้องผลประโยชน์ รวมทั้งเพิ่มมูลค่าให้องค์กรได้

๔. ช่วยพัฒนาการบริหารและการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง เช่น การเลือกใช้มาตรการแต่ละประเภทยอมใช้ทรัพยากรที่แตกต่างกัน

บทที่ ๒

การบริหารความเสี่ยงของศูนย์ส่งเสริมอาชีพคนพิการ (เงินทุนหมุนเวียนโรงงานในอารักขา)

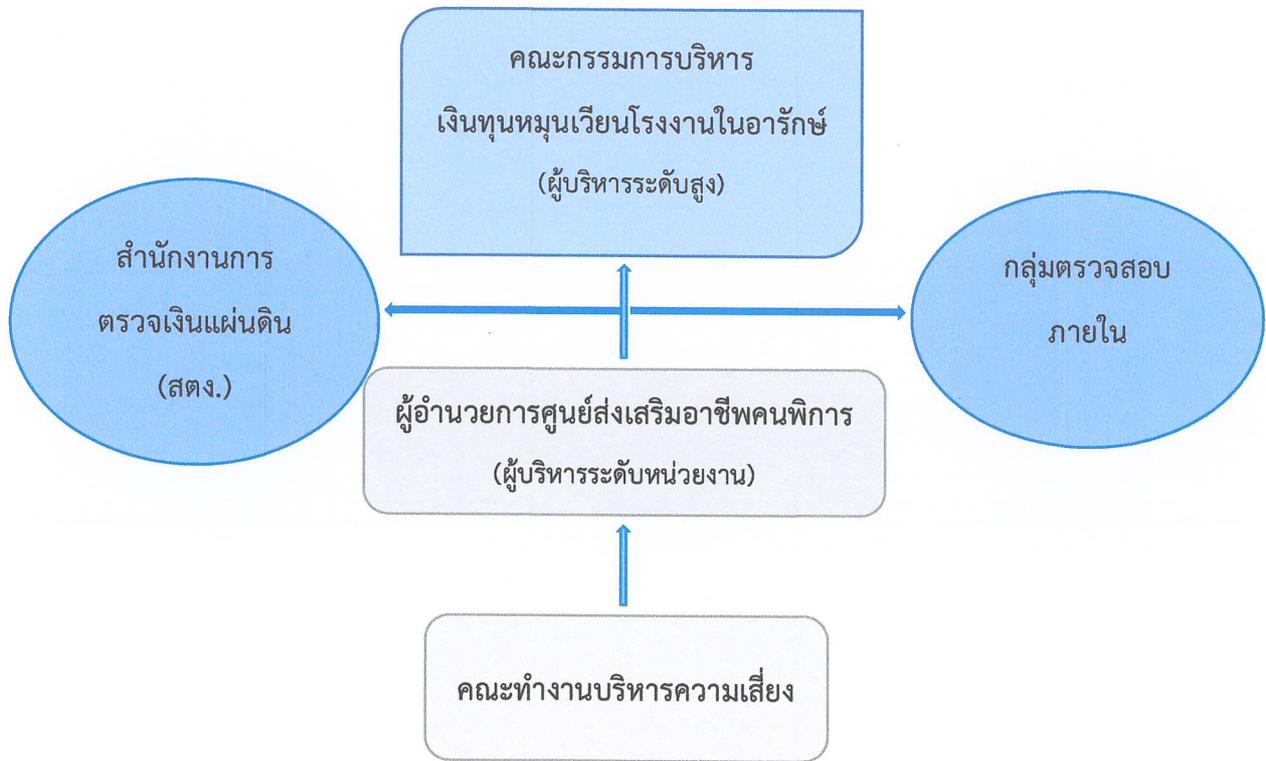
● หลักการและเหตุผล

ศูนย์ส่งเสริมอาชีพคนพิการ บริหารงานด้วยเงินทุนหมุนเวียนโรงงานในอารักขา มีวัตถุประสงค์เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายคนพิการที่จบหลักสูตรการตัดเย็บจากศูนย์พัฒนาศักยภาพและอาชีพคนพิการ ของกรมส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ และคนพิการจากภายนอกที่มีทักษะด้านการตัดเย็บ ที่ยังไม่พร้อมออกไปสู่สถานประกอบการภาคเอกชน ได้มีที่สำหรับทำงาน และฝึกฝนทักษะให้เกิดความชำนาญเพื่อก้าวสู่สถานประกอบการภายนอกหรือออกไปประกอบอาชีพอิสระ รวมทั้งเพื่อให้กลุ่มเป้าหมายที่ไม่สามารถออกสู่ภายนอกได้ เนื่องจากสภาพความพิการที่เป็นอุปสรรคได้มีอาชีพ มีรายได้เลี้ยงดูตนเองได้ตามอัตภาพ และแผนการผลิตน้ำดื่มบรรจุภาชนะที่ปิดมิดชิดเพิ่มอีกหนึ่งแผนกเป็นการตอบสนองคนพิการกลุ่มเป้าหมายที่ไม่มีทักษะด้านการตัดเย็บผ้าให้มีงาน สร้างรายได้ให้กับตนเองและครอบครัว

จากภารกิจดังกล่าวศูนย์ฯ มีปฏิบัติหน้าที่สองด้านคือ ด้านที่เกี่ยวกับการจัดสวัสดิการสังคมให้กับกลุ่มเป้าหมายในฐานะที่เป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดกรมส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ ส่วนอีกด้านเป็นภารกิจด้านการบริหารจัดการเงินกองทุนที่ใช้ในการดำเนินงานของหน่วยงานร้อยละ ๙๐ (อีกร้อยละ ๑๐ ใช้เงินงบประมาณ) ตามกฎระเบียบเงื่อนไขของการใช้เงินกองทุนในการบริหารงานนั้น ต้องมีผลตอบแทนในรูปแบบที่เป็นตัวเงินหรือกำไร/ขาดทุน จากการดำเนินงาน ซึ่งมีรูปแบบเหมือนการดำเนินงานด้านธุรกิจเพียงแต่ไม่เน้นผลกำไรเป็นหลัก แต่เน้นให้กลุ่มเป้าหมายที่อยู่ในการดูแลของศูนย์ฯ มีรายได้สามารถดำรงชีพอยู่ในสังคมได้อย่างปกติ ด้วยการดำเนินงานในรูปแบบที่ไม่เหมือนหน่วยงานอื่น ๆ ในสังกัดของกรมส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ ทำให้การดำเนินงานดังกล่าวเป็นสิ่งที่มีความยากอยู่ในตัว บุคลากรส่วนใหญ่ที่ปฏิบัติงานอยู่เป็นบุคลากรตามโครงสร้างของหน่วยงานราชการ ทำให้ความรู้ทักษะไม่ตรงตามภารกิจของหน่วยงานที่ดำเนินการอยู่ ซึ่งส่วนใหญ่อาศัยประสบการณ์เป็นทักษะในการปฏิบัติงาน นอกจากด้านบุคลากรแล้วระบบโครงสร้าง การบริหารจัดการองค์กร ไม่เหมาะสมสอดคล้องกับบทบาทภารกิจที่ต้องปฏิบัติอยู่ในขณะนี้ ทำให้ผลการปฏิบัติงานด้านต่างๆ มีความเสี่ยงต่อการไม่ประสบความสำเร็จบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจที่กำหนดไว้

การบริหารความเสี่ยง จึงเป็นเครื่องมือในการช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ ศูนย์ส่งเสริมอาชีพคนพิการ จึงนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กร โดยมีการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของ COSO ERM ครอบคลุมทุกองค์ประกอบ

- โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของศูนย์ส่งเสริมอาชีพคนพิการ



โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของศูนย์ส่งเสริมอาชีพคนพิการ มีกลไกการดำเนินงานด้านการบริหาร ความเสี่ยง ระบบการติดตาม การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง มีองค์ประกอบและหน้าที่ ดังนี้

๑. คณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนโรงงานในอารักขา (ผู้บริหารระดับสูง) ให้ความเห็นชอบ แผนบริหารความเสี่ยง สอบทานรายงานทางการเงินและรายงานผลการดำเนินงานของศูนย์ฯ

๒. กลุ่มตรวจสอบภายใน ทำการสอบทานและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การดำเนินงานของศูนย์

๓. สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ทำการสอบทานและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ บริหารความเสี่ยง และรับรองรายงานทางการเงินของเงินทุนหมุนเวียน

๔. ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมอาชีพคนพิการ (ผู้บริหารระดับหน่วยงาน) กำหนดนโยบายการบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กำกับดูแล ควบคุมการปฏิบัติตามแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อการบรรลุ เป้าหมายตามภารกิจหลักของศูนย์ส่งเสริมอาชีพคนพิการ ผู้อำนวยการ เสนอแนะ ให้ความเห็นและให้คำปรึกษา ในการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งผลักดัน ติดตาม ประเมินผล และแก้ไขปัญหาอุปสรรค ต่างๆ ในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

๕. คณะทำงานดำเนินการบริหารความเสี่ยง ทำหน้าที่ระบุปัจจัยเสี่ยง กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง จัดทำรายงานสรุปผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประชาสัมพันธ์แผนการบริหารความเสี่ยง ทำหน้าที่ศึกษา ทำความเข้าใจกับการบริหารความเสี่ยงให้ความรู้กับบุคลากรในหน่วยงาน และจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงาน รวมทั้งติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ ติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการและรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของศูนย์ฯ ต่อผู้บริหารระดับหน่วยงานและผู้บริหารระดับสูง

● ขั้นตอนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง



- นโยบายและวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของศูนย์ส่งเสริมอาชีพคนพิการ (เงินทุนหมุนเวียน
โรงงานในอารักขา)

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้ศูนย์ส่งเสริมอาชีพคนพิการ มีการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่ศูนย์ฯ จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักที่ส่งผลกระทบต่อพันธกิจ และวิสัยทัศน์ของศูนย์ฯ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑. ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
๒. ให้มีการกำหนดกระบวนการของการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
๓. ให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ
๔. ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการที่ดี
๕. ให้สร้างการตระหนักรู้ในเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้ทุกคนในองค์กรรับทราบและถือเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้ศูนย์ส่งเสริมอาชีพคนพิการสามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้
๒. เพื่อให้ศูนย์ส่งเสริมอาชีพคนพิการมีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่วางไว้

บทที่ ๓

การดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยง

- หลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง

ศูนย์ส่งเสริมอาชีพคนพิการ (เงินทุนหมุนเวียนโรงงานในอารักขา) โดยคณะทำงานดำเนินการบริหารความเสี่ยง ประชุมร่วมกันพิจารณาหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงเพื่อใช้ระบุปัจจัยความเสี่ยงที่จะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลัก การดำเนินงานตามกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลของเงินทุนหมุนเวียนประจำปี มาวิเคราะห์ความเสี่ยงตามกรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO โดยมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงดังนี้

๑. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์ความเสี่ยง

วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จหรือผลลัพธ์การดำเนินการแต่ละกิจกรรม ต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าหมาย

๒. การระบุปัจจัยเสี่ยง

เป็นการระบุความเสี่ยงว่ามีที่มาอย่างไร มีสาเหตุจากอะไร โดยกำหนดเป็นหลักเกณฑ์การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม ดังนี้

หลักเกณฑ์การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม

ระดับการควบคุม		ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
๑	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
๒	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่นำมาออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
๓	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละส่วนงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
๔	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
๕	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร และเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน

การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม หากมีมุมมองใด ที่มีระดับการควบคุม ต่ำกว่า ๓ จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ

โดยมีแนวคิดในการวิเคราะห์ความเสี่ยง ๔ ด้าน คือ

- ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) วิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนงานที่ตอบสนองภารกิจและเป็นตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน

- ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) วิเคราะห์ความเสี่ยงด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน หรือผลการปฏิบัติงานความสำเร็จของผลงานจริงเมื่อเทียบกับเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนด เนื่องจากระบบบริหารจัดการภายใน/กระบวนการ/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อเป้าหมายการดำเนินงาน

- ด้านการเงิน (Financial Risk : F) วิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านความไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ไม่ทันต่อสถานการณ์ ความไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินงาน เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงาน ส่งผลต่อความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน

- ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C) วิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ เนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน

๓. การประเมินความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงมาประเมินโอกาสจะเกิดความเสี่ยง (ความถี่) และประเมินระดับความรุนแรง (ผลกระทบ) ของความเสียหายที่เกิดขึ้น เพื่อหาความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญที่องค์กรสามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ในการประเมินความเสี่ยง มีส่วนที่เกี่ยวข้อง ๒ รายการ คือ ๑. ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และ ๒. ความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหายที่เกิดขึ้น (Impact) โดยคณะทำงานฯ ได้กำหนดเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

เกณฑ์โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (เชิงปริมาณ)

โอกาสที่จะเกิด	ความถี่ที่จะเกิดขึ้น(เฉลี่ย)	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า ๑ ครั้ง /เดือน	๕
สูง	๑ - ๓ เดือน /ครั้ง	๔
ปานกลาง	ระหว่าง ๓ -๖ เดือน /ครั้ง	๓
น้อย	ระหว่าง ๖ -๑๒ เดือน /ครั้ง	๒
น้อยมาก	มากกว่า ๑ ปี /ครั้ง	๑

เกณฑ์โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (เชิงคุณภาพ)

โอกาสที่จะเกิด	ความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น(เฉลี่ย)	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า ๘๐%	๕
สูง	๖๑ - ๘๐%	๔
ปานกลาง	๔๑ - ๖๐ %	๓
น้อย	๒๑ - ๔๐%	๒
น้อยมาก	น้อยกว่า ๒๐%	๑

เกณฑ์ผลกระทบของความเสี่ยง (เชิงปริมาณ)

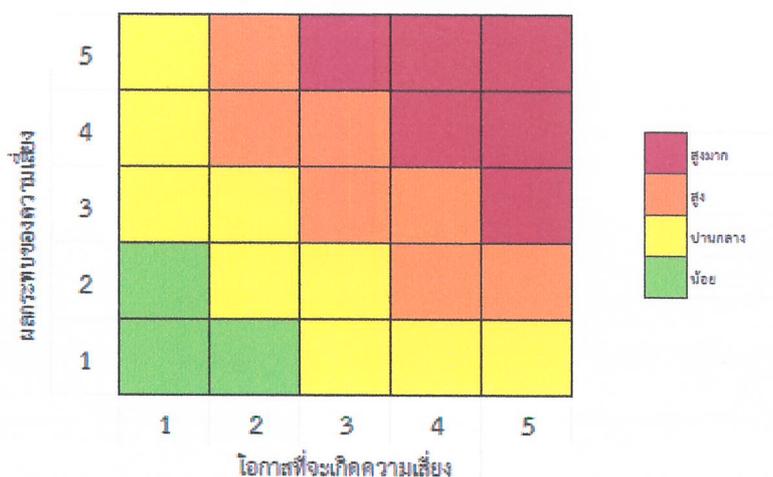
ผลกระทบต่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า ๕๐,๐๐๐ บาท	๕
สูง	๓๕,๐๐๑ - ๕๐,๐๐๐ บาท	๔
ปานกลาง	๒๐,๐๐๑ - ๓๕,๐๐๐ บาท	๓
น้อย	๑๐,๐๐๑ - ๒๐,๐๐๐ บาท	๒
น้อยมาก	ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท	๑

เกณฑ์ผลกระทบของความเสี่ยง (เชิงคุณภาพ)

ผลกระทบต่อองค์กร	คำอธิบาย	ระดับคะแนน
รุนแรงที่สุด	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรมากที่สุดทำให้การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรล้มเหลวลงโดยสิ้นเชิง	๕
ค่อนข้างรุนแรง	ส่งผลโดยตรงต่อการล้มเหลวของวัตถุประสงค์แต่ไม่ถึงกับล้มเหลวโดยสิ้นเชิง (ยังมีบางส่วนที่ได้ผลตามวัตถุประสงค์บ้าง)	๔
ปานกลาง	ส่งผลให้การบรรลุวัตถุประสงค์ไม่สมบูรณ์ตามที่กำหนด (บรรลุแต่ไม่สมบูรณ์)	๓
น้อย	ส่งผลแบบมีความสัมพันธ์กับการนำไปสู่การไม่บรรลุวัตถุประสงค์ (นำไปสู่การไม่บรรลุวัตถุประสงค์เป็นส่วนน้อย)	๒
น้อยมาก	แทบจะไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร (มีผลกระทบแต่ไม่มีนัยสำคัญต่อการไม่บรรลุวัตถุประสงค์)	๑

เมื่อกำหนดเกณฑ์โอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นแล้ว ให้วิเคราะห์ว่าความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม/ขั้นตอนมีโอกาสที่จะเกิดและความรุนแรงที่จะเกิดอยู่ในระดับใด แล้วนำมาใส่ในตารางแผนภูมิระดับความเสี่ยงซึ่งกำหนดไว้ ๔ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย เพื่อให้เห็นว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับใด เพื่อนำไปจัดลำดับความเสี่ยง ทั้งนี้ ศูนย์ฯ กำหนดให้ความเสี่ยงที่มีค่าระดับคะแนนสูง และ สูงมาก ในการนำไปบริหารจัดการความเสี่ยง

แผนภูมิแสดงระดับความเสี่ยง



๔. การประเมินการควบคุม

เป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยง ซึ่งกิจกรรมการควบคุม หมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติต่างๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติ เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอยู่แล้ว เช่น การอนุมัติ การตรวจสอบ การทบทวนประสิทธิภาพการดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากร และการแบ่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น

๕. การตอบสนองความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติในหน่วยงาน เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือมีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง

ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนหรือผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเป็นไปได้ ระหว่างค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดมาตรการควบคุม กับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากประสิทธิภาพในการจัดทำมาตรการดังกล่าว ว่าคุ้มค่าหรือไม่ ทางเลือกสามารถจัดแบ่งได้ ดังนี้

๑) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานสามารถยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ หรือเป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนในการกำจัดความเสี่ยงสูงมากจนไม่คุ้มกับผลที่จะได้รับ หรือไม่คุ้มค่าสำหรับค่าใช้จ่ายในการสร้างระบบในการจัดการหรือป้องกันความเสี่ยง หรือเป็นความเสี่ยงที่อยู่ นอกเหนือการควบคุมขององค์กร คือมีสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น นโยบายรัฐบาล กฎหมาย แต่หากองค์กรเลือกทางเลือกนี้ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังอย่างเคร่งครัดด้วย

๒) การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) เป็นการลดความเสี่ยงจากปัจจัยภายในที่หน่วยงานสามารถควบคุมได้ โดยใช้วิธีควบคุมจากภายในองค์กร หรือนำกลยุทธ์ หรือมาตรการ เช่น การปรับปรุงระบบการทำงาน หรือออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือผลกระทบที่อาจเกิดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมเพิ่มทักษะให้กับบุคลากร การจัดคู่มือการปฏิบัติงาน การจัดประชุมติดตามงาน เป็นต้น

๓) การกระจายความเสี่ยง หรือการถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นกรณีที่เป็นความเสี่ยงที่คาดเดาไม่ถึงหรือป้องกันได้ยากหน่วยงานอาจกระจาย หรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย/การประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกันภัย หรือที่อาจเกิดจากความไม่ชำนาญงานของบุคลากรในหน่วยงาน จะจัดจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการงานบางอย่างแทน เช่น งานทำความสะอาด งานรักษาความปลอดภัย

๔) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นกรณีที่ความเสี่ยงนั้นที่ยอมรับไม่ได้ การจัดการความเสี่ยงไม่อยู่ในเงื่อนไขของการดำเนินงาน การจัดการความเสี่ยงที่มีความเสี่ยงสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจรับความเสียหายที่เกิดขึ้น อาจหยุดดำเนินการ หรือยกเลิกโครงการ/กิจกรรม ที่ก่อให้เกิดความเสียหายได้ หรือปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน

๖. การติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

เป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด และมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เพื่อเสนอผู้บริหารทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงจัดสรรงบประมาณสนับสนุน สำหรับการติดตามผล มี ๒ ลักษณะ ประกอบด้วย

๑) การติดตามผลเป็นรายครั้ง

ครั้งที่ ๑ ณ วันที่ ๓๐ ธันวาคม (รอบ ๓ เดือน)

ครั้งที่ ๒ ณ วันที่ ๓๑ มีนาคม (รอบ ๖ เดือน)

ครั้งที่ ๓ ณ วันที่ ๓๐ มิถุนายน (รอบ ๙ เดือน)

ครั้งที่ ๔ ณ วันที่ ๓๐ กันยายน (รอบ ๑๒ เดือน)

๒) การติดตามผลระหว่างการทำงาน โดยการนำผลการติดตามเข้าไปในที่ประชุมประจำเดือน

● การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มีการวิเคราะห์ดังนี้

**แบบวิเคราะห์กิจกรรมหลักและสนับสนุน
ศูนย์ส่งเสริมอาชีพคนพิการ (โรงงานปีคนพิการสากล)**

กรมส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ

วัตถุประสงค์ของ พก. :

๑. พัฒนาระบบนโยบายและการบริหารจัดการด้านคนพิการให้มีผลสัมฤทธิ์และมีธรรมาภิบาล (Development)
๒. เสริมพลังคนพิการให้เข้าถึงสิทธิสวัสดิการ และสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเท่าเทียม (Empowerment)
๓. เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและความเข้มแข็งขององค์กรด้านคนพิการและเครือข่าย (Participation)

ศูนย์ส่งเสริมอาชีพคนพิการ (โรงงานปีคนพิการสากล)

วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน : เพื่อส่งเสริมอาชีพให้คนพิการกลุ่มเป้าหมายได้มีงานทำ และมีรายได้ที่แน่นอน สามารถเลี้ยงตนเองได้ เป็นพลังแก่ครอบครัวและสังคม โดย

๑. ส่งเสริมและพัฒนาทักษะอาชีพและสังคมให้คนพิการ
๒. พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของลูกค้า
๓. พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กร
๔. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเครือข่าย

กิจกรรมหลัก

- | | |
|---|---|
| ๑. การพัฒนาทักษะอาชีพและสังคมให้คนพิการ | วัตถุประสงค์ : เพื่อให้คนพิการได้เพิ่มพูนทักษะความรู้ความเชี่ยวชาญในอาชีพและสังคมมากขึ้น |
| ๒. การผลิตสินค้าแผนกจักรอุตสาหกรรม | วัตถุประสงค์ : เพื่อให้คนพิการมีอาชีพและรายได้จากการผลิตสินค้าโดยฝีมือคนพิการอย่างมีคุณภาพตามความต้องการของลูกค้า |
| ๓. การผลิตน้ำดื่มในภาชนะปิดมิดชิด | วัตถุประสงค์ : เพื่อให้คนพิการมีอาชีพและรายได้จากการผลิตน้ำดื่มที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน |
| ๔. การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ | วัตถุประสงค์ : เพื่อจำหน่ายสินค้าสร้างรายได้ ประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ และขยายฐานลูกค้า |

กิจกรรมสนับสนุน

๑. งานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ
วัตถุประสงค์ : เพื่อให้ฝ่ายผลิตมีวัตถุดิบสำหรับการผลิตอย่างเพียงพอและเหมาะสม
๒. งานคลังสินค้าสำเร็จรูป
วัตถุประสงค์ : เพื่อบันทึกควบคุมยอดและจัดเก็บสินค้าสำเร็จรูปให้ถูกต้องเหมาะสม
๓. งานการเงินและบัญชี
วัตถุประสงค์ : เพื่อบันทึกการดำเนินงานทางการเงิน การบัญชี และลูกหนี้ ให้ถูกต้อง มีระบบที่ทันสมัย
๔. การพัฒนาระบบบริหารจัดการเงินหนา
วัตถุประสงค์ : เพื่อให้เงินหนา มีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ
๕. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเครือข่าย
วัตถุประสงค์ : เพื่อให้เครือข่ายเข้าใจในการกิจและเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

การระบุปัจจัยเสี่ยง/พิจารณาประสิทธิภาพการควบคุม

ตัวชี้วัด/ โครงการ/กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง S/O/F/C	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			ระดับความเสี่ยง
			ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
ด้านที่ 1 การเงิน						
๑.๑ ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานต่อรายได้จากการดำเนินงาน	ค่าใช้จ่ายสูงกว่ารายได้	F	2	3	3	F1
ด้านที่ 2 การสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						
2.1 ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						
2.1.1 ผู้ซื้อผลิตภัณฑ์	ผลิตภัณฑ์ใหม่ มีคุณภาพเป็นที่ต้องการและยอมรับของผู้ซื้อผลิตภัณฑ์	S	3	4	4	-
2.1.2 พนักงานคนพิการ	ความพึงพอใจของพนักงานพิการต่อการปฏิบัติงานของเงินทุน	S	3	4	4	-
2.2 คนพิการ/กลุ่มคนพิการที่เข้าร่วมฝึกอาชีพกับเงินทุนฯ	กลุ่มคนพิการในชุมชนยังไม่เป็นที่รู้จักและมีอาชีพที่เกี่ยวข้องกับการตัดเย็บจักรมีน้อย	S	3	4	4	-
2.3 รายได้เฉลี่ยของพนักงานพิการ	รายได้ของพนักงานพิการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	S	3	4	4	-
ด้านที่ 3 การปฏิบัติการ						
3.1 จำนวนลูกค้ารายใหม่ที่มีการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์	ผลิตภัณฑ์ยังไม่ตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่หลากหลาย	O	3	4	4	-
ด้านที่ 6 การดำเนินงานตามนโยบายรัฐ/กระทรวงการคลัง						
6.1 (2) ร้อยละการใช้จ่ายภาพรวมเทียบกับแผนการใช้จ่ายภาพรวม ประจำปีบัญชี 2569	การใช้จ่ายเงินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ)	C	3	4	4	-

หลักเกณฑ์การพิจารณาประสิทธิภาพการควบคุม

ระดับการควบคุม	ประสิทธิภาพของการควบคุมที่มีอยู่	
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม
๑ เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน
๒ ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่ครอบคลุมหรือไม่ใช้ออกมาใช้
๓ เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละส่วนงาน
๔ บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร
๕ ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร และเทียบเคียงกับ Best Practice

การพิจารณาประสิทธิภาพการควบคุม หากมีคะแนนใด ที่มีระดับการควบคุมต่ำกว่า ๓ จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ

ความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงปี ๖๘		ปัจจัยเสี่ยงปี ๖๙	
รหัสเดิม	รายการความเสี่ยงปีงบประมาณ ๒๕๖๘	ผลการทบทวน	รายงานความเสี่ยง ปีงบประมาณ ๒๕๖๙
F1	๑.๑ ค่าใช้จ่ายสูงกว่ารายได้	ติดตามผลต่อเนื่อง	๑.๑ ค่าใช้จ่ายสูงกว่ารายได้
			รหัสใหม่
			F1

การวิเคราะห์ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง (Cost-Benefit)

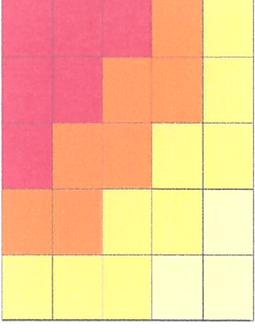
โครงการ/กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ทางเลือก	มาตรการ/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)	Cost	Benefit	ทางเลือกที่เหมาะสม	ระยะเวลาดำเนินการ
๑.๑ ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานตามรายได้จากการดำเนินงาน	ค่าใช้จ่ายสูงกว่ารายได้	ยอมรับ (Take)	<ul style="list-style-type: none"> - สินค้าที่มีอยู่ยังไม่เป็นที่ต้องการของลูกค้ารุ่นใหม่ - มีการติดตามการค้าเป็นงานอย่างสม่ำเสมอทุกเดือน เช่น รายได้เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่าย/เดือน จำนวนลูกค้ารายใหม่ การออกร้าน รายได้พนักงาน/เดือน จัดทำแผนการปฏิบัติงาน และรายงานผลทุกไตรมาส - ลดต้นทุนสินค้าให้เหมาะสมและคุณภาพสินค้าให้มีมาตรฐาน มุ่งเน้นการผลิตสินค้าที่เพิ่มมูลค่ามากกว่าปริมาณ 	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนารูปแบบสินค้าใหม่ๆ เพื่อเพิ่มกลุ่มลูกค้าวัยหนุ่มและวัยชราของลูกค้าเดิม - มีการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ทุกไตรมาส - มีลูกค้าที่หลากหลาย สามารถแข่งขันกับผู้ผลิตในปัจจุบันได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - สินค้าจับต้องได้ หลากหลายรูปแบบและตรงกับความต้องการของลูกค้า - รับผิดชอบต่อปัญหาและหาวิธีแก้ไข ปรับปรุงระบบการปฏิบัติงาน 	ลด (Treat)	ค.ค. ๖๘ - ก.ย.๖๙
		ลด (Treat)	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีการผลิตสินค้าเพื่อรอจำหน่าย เน้นการผลิตสินค้าแบบตามออเดอร์ และมุ่งเน้นผลิตสินค้าที่มีนวัตกรรมและดีไซน์ทันสมัยมากขึ้น - ลดสินค้าค้างสต็อก โดยพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ๆ เน้นการจัดแพ็คเกจให้สวยงามเพื่อนำเสนอทางเลือกให้ลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการผลิตที่มีคุณภาพและมาตรฐาน - เป็นการผลิตที่เพิ่มมูลค่ามากกว่าปริมาณ - รูปแบบสินค้าทันสมัย สวยงาม ตรงกับความต้องการของลูกค้า สร้างสตอรี่ให้เป็นจุดขายที่ลูกค้าจดจำ - การจัดซื้อวัตถุดิบต้องมีการคำนวณการผลิตให้สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์ 	<ul style="list-style-type: none"> - ลูกค้าได้รับสินค้าที่มีคุณภาพ สวยงาม ตรงกับความต้องการของลูกค้า - ไม่มีสินค้าคงเหลือและวัตถุดิบมีเพียงพอสำหรับการผลิตสินค้าใหม่ๆ 		
		หลีกเลี่ยง (Termenate)	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เนื่องจากเป็นภารกิจของหน่วยงาน	-		
		ถ่ายโอน (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนได้	ไม่สามารถถ่ายโอนงานได้ เป็นภารกิจงานประจำ	-		

เป้าหมายประจำปี 2569

ลำดับ	ความเสี่ยง	ประเภท ความ เสี่ยง/รหัส	การควบคุมที่มีอยู่	การประเมินความเสี่ยง		เป้าหมาย			โครงการ/กิจกรรมบริหารความเสี่ยง	แผนเดิม	แผนใหม่	ระยะเวลา
				โอกาส	ระดับ	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ				
1	ค่าใช้จ่ายสูงกว่ารายได้	F๑	การควบคุมที่มีอยู่ ไม่เพียงพอ ยังคงมีสินค้าค้างสต็อกอยู่ มีต้นทุน	4	4	สูงมาก	3	2	ปานกลาง	✓	✓	ค.ศ. 68 - ก.ย. 69
<p>โครงการ/กิจกรรมบริหารความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> - การจัดซื้อวัตถุดิบต้องมีการคำนวณปริมาณการผลิตอย่างเหมาะสมเพื่อลดต้นทุนการจัดซื้อสินค้าให้สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์ - เน้นการควบคุมการผลิตที่มีคุณภาพและมาตรฐานเพิ่มรูปแบบสินค้าด้านนวัตกรรมและดีไซน์ทันสมัย สร้างสตอรี่ให้เป็นจุดขายที่ลูกค้าจดจำ - ขยายตลาดจำหน่ายผลิตภัณฑ์สินค้าพร้อมเพิ่มคู่ค้าและช่องทางในการประชาสัมพันธ์ เพื่อเพิ่มโอกาสทางการจำหน่ายสินค้าให้มากขึ้น - มีการติดตามการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอทุกด้าน เช่น รายได้เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่าย/เดือน จำนวนลูกค้ารายใหม่ การออกจากรายได้พนักงาน/เดือน จัดทำแผนการปฏิบัติงานและรายงานผลทุกไตรมาส 												

แบบประเมินความเสี่ยง

NEP-ERM 1



หน่วยงาน : ศูนย์ส่งเสริมอาชีพคนพิการ (โรงงานปิ่นทอง)
 ประเด็นยุทธศาสตร์ : ศูนย์ส่งเสริมอาชีพคนพิการ (โรงงานปิ่นทอง)

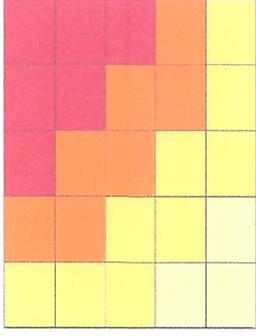
โครงการ : วิเคราะห์

วัตถุประสงค์ : เพื่อประเมินความเสี่ยงและเป็นการวัดระดับความเสี่ยงเพื่อจัดการนำจัดการลดความเสี่ยงที่มีอยู่ ไม่ละเลยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในด้านการเงิน ด้านการสนองประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน

ตัวชี้วัดกระบวนการ/โครงการ (แล้วแต่กรณี)		ค่าเป้าหมาย (Target)						
		1	2	3	4	5		
ด้านที่ 1 การเงิน	ระดับ 3							
ด้านที่ 2 การสนองประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับ 3							
ด้านที่ 3 การปฏิบัติ	ระดับ 3							
ด้านที่ 6 การดำเนินงานตามนโยบายรัฐ/กระทรวงการคลัง	ระดับ 3							
กิจกรรม/ขั้นตอน	วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง (Risk)	ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C)	มาตรการควบคุมที่มีอยู่	การประเมินความเสี่ยง			
					โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ		
					ระดับความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง		
ด้านที่ 1 การเงิน	ลดค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน	ค่าใช้จ่ายสูงกว่ารายได้เมื่อเทียบกับรายได้ในการดำเนินงานต้นทุนสินค้าสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่งในตลาด ทำให้ลูกค้าหันไปเลือกสินค้าจากที่อื่นที่มีราคาถูกกว่า	F	ติดตามผลการดำเนินงานและมีแผนการปฏิบัติงาน ขยายตลาดจำหน่ายผลิตภัณฑ์สินค้าพร้อมเพิ่มลูกค้าและช่องทางในการประชาสัมพันธ์ เพื่อเพิ่มโอกาสทางการจำหน่ายสินค้าให้มากขึ้น	4	4	สูงมาก	1
ด้านที่ 2 การสนองประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พนักงานคนพิการ และ ลูกค้าที่ซื้อผลิตภัณฑ์	เป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้	S	พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ วัดผลได้และนำมาใช้ในการพัฒนารูปแบบสินค้าให้มีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า	2	3	ปานกลาง	2
				เพิ่มสวัสดิการในการดูแลด้านอื่นๆ เช่น การดูแลรักษาพยาบาล การฝึกอบรมอาชีพเสริมเพื่อสร้างรายได้	2	3	ปานกลาง	4

แบบประเมินความเสี่ยง

NEP-ERM 1



หน่วยงาน : ศูนย์ส่งเสริมอาชีพคนพิการ (โรงงานแปรรูปถั่วเหลือง)
 ประเด็นยุทธศาสตร์ : ศูนย์ส่งเสริมอาชีพคนพิการ (โรงงานแปรรูปถั่วเหลือง)
 โครงการ : วิเคราะห์
 วัตถุประสงค์ : เพื่อประเมินความเสี่ยงและเป็นการวัดระดับความเสี่ยงเพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ ไม่ละเลยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในด้านการเงิน ด้านการสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน

ตัวชี้วัดกระบวนการ/โครงการ (แล้วแต่กรณี)		ค่าเป้าหมาย (Target)								
		ระดับ 3	ระดับ 3	ระดับ 3	ระดับ 3	ระดับ 3				
ด้านที่ 1 การเงิน										
ด้านที่ 2 การสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย										
ด้านที่ 3 การปฏิบัติการ										
ด้านที่ 6 การดำเนินงานตามนโยบายรัฐ/กระทรวงการคลัง										
กิจกรรม/ขั้นตอน	วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง (Risk)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C)	มาตรการควบคุมที่มีอยู่	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนนความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง
ด้านที่ 3 การปฏิบัติการ	ตลาดในปัจจุบัน มีคู่แข่งและทางเลือกอื่น ๆ ที่ลูกค้าเข้าถึงง่ายและราคาถูกกว่า ทำให้สินค้ายังไม่เป็นที่รู้จักของลูกค้าใหม่ๆ	ผลิตภัณฑ์ยังไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่หลากหลาย	RF 2.2 คนพิการ/กลุ่มคนพิการที่เข้าร่วมฝึกอาชีพกับเงินทุน	O	จัดหลักสูตรที่เหมาะสมกับคนพิการ/กลุ่มคนพิการเพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม	2	2	6	ปานกลาง	5
			RF 2.3 รายได้เฉลี่ยของพนักงานคนพิการ		เพิ่มทักษะการผลิตให้กับพนักงานคนพิการให้มากยิ่งขึ้น	2	3	6	ปานกลาง	3
			RF 3.1 จำนวนลูกค้ารายใหม่ที่มีการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์		กำหนดระยะเวลาปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนให้มีความชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับจังหวัด สามารถวางแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับภารกิจที่มีอยู่	2	2	4	ปานกลาง	6
ด้านที่ 6 การดำเนินงานตามนโยบายรัฐ/กระทรวงการคลัง	การเบิกจ่ายงบประมาณ ต้องมีการวางแผนอย่างครบถ้วน รัดกุม ตามระเบียบกระทรวงการคลัง	การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ)	RF 6.1 (2) ร้อยละการใช้จ่ายภาพรวมเทียบกับแผนการใช้จ่ายภาพรวมประจำปีบัญชี 2569	C	จัดเจ้าหน้าที่ประสานงานในการให้คำปรึกษาการเข้าใช้งานระบบสารสนเทศมาตรฐานคุณภาพชีวิตคนพิการ	2	2	4	ปานกลาง	7

แบบประเมินการควบคุม

หน่วยงาน : ศูนย์ส่งเสริมอาชีพคนพิการ (โรงงานปีคนพิการสากล)

ประเด็นยุทธศาสตร์ : ศูนย์ส่งเสริมอาชีพคนพิการ (โรงงานปีคนพิการสากล)

โครงการ : วัตถุประสงค์และมาตรการควบคุมเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงมาฐานคุณภาพชีวิตคนพิการ

วัตถุประสงค์ เพื่อประเมินความเสี่ยงและเป็นการวัดระดับความเสี่ยงของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในด้านการเงิน ด้านการ
สนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน

ขั้นตอน	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง / สาเหตุของความเสี่ยง (Risk factor)	เลขที่ IC	การควบคุมที่มีอยู่ และหรือที่ควรจะมี	ประเมินว่ามี การควบคุม อยู่แล้วหรือไม่	ประเมินผล ของการ ควบคุมที่มี อยู่แล้วว่า ได้ผลหรือไม่	นำไป ดำเนินการใน ปี60 หรือไม่
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
ด้านที่ 1 การเงิน	ค่าใช้จ่ายสูงกว่ารายได้เมื่อเทียบกับรายได้ใน การดำเนินงานต้นทุนสินค้าสูงเมื่อเทียบกับ คู่แข่งในตลาด ทำให้ลูกค้าหันไปเลือก สินค้าจากที่อื่นที่มีราคาถูกกว่า	RF 1. ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานต่อรายได้ จากการดำเนินงาน	1.1.1	ติดตามผลการดำเนินงานและมีแผนการปฏิบัติงาน ขยายตลาดจำหน่ายผลิตภัณฑ์สินค้าพร้อมเพิ่มมูลค่า และช่องทางในการประชาสัมพันธ์ เพื่อเพิ่มโอกาส ทางการทำนายสินค้าให้มากขึ้น	x	?	/
ด้านที่ 2 การสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	เป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้	RF 2.1.1 ความพึงพอใจของผู้ซื้อผลิตภัณฑ์	2.1.1	พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ และนำมาใช้ในการพัฒนารูปแบบสินค้าให้มีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า	v	v	x
ด้านที่ 3 การปฏิบัติการ	ผลิตภัณฑ์ยังไม่ตอบสนองความต้องการ ของลูกค้าที่หลากหลาย	RF 3.1 จำนวนลูกค้ารายใหม่ที่มีการสั่งซื้อ ผลิตภัณฑ์	3.1.1	กำหนดระยะเวลาปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนให้มีความชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับจังหวัด สามารถวางแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับภารกิจที่มีอยู่	v	v	x
ด้านที่ 6 การดำเนินงานตามนโยบาย รัฐ/กระทรวงการคลัง	การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ด้าน การใช้จ่ายงบประมาณ)	RF 6.1 (2) ร้อยละการใช้จ่ายภาพรวมเทียบกับแผนการใช้จ่ายภาพรวมประจำปีบัญชี 2569	4.1.1	จัดเจ้าหน้าที่ประสานงานในการให้คำปรึกษาการเข้า ใช้จากระบบสารสนเทศฐานคุณภาพชีวิตคนพิการ	v	v	x

แบบประเมินการควบคุม

หน่วยงาน : ศูนย์ส่งเสริมอาชีพคนพิการ (โรงงานปีคนพิการสากล)

ประเด็นยุทธศาสตร์ : ศูนย์ส่งเสริมอาชีพคนพิการ (โรงงานปีคนพิการสากล)

โครงการ : วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงและมาตรการควบคุมเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงมาตรฐานคุณภาพชีวิตคนพิการ

วัตถุประสงค์ เพื่อประเมินความเสี่ยงและเป็นการวัดระดับความเสี่ยงของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในด้านการเงิน ด้านการ
 สมองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน

ขั้นตอน	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง / สาเหตุของความเสี่ยง (Risk factor)	เลขที่ IC	การควบคุมที่มีอยู่ และหรือที่ควรจะมี	ประเมินว่ามี การควบคุม อยู่แล้วหรือไม่	ประเมินผล ของการ ควบคุมที่มี อยู่แล้วว่า ได้ผลหรือไม่	นำไป ดำเนินการใน ปี60 หรือไม่
(1)		(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

คำอธิบายการกรอกข้อมูลในแต่ละช่อง	√ = มี	x = ไม่มี	? = มีแต่ไม่ สมบูรณ์
ให้ระบุขั้นตอนที่มีระดับความเสี่ยงสูงและสูงมากที่นำมาประเมิน			
ให้ระบุความเสี่ยงของขั้นตอนที่มีระดับความเสี่ยงสูงและสูงมากที่นำมาประเมิน หรือคือความเสี่ยงของขั้นตอนใน (1)			
ให้ระบุปัจจัยเสี่ยงที่ทำให้ขั้นตอนนั้นมีระดับความเสี่ยงสูงหรือสูงมาก			
ให้ระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่แล้ว หรือที่ควรจะมีเพื่อลดความเสี่ยงจากปัจจัยเสี่ยงนั้น			
ให้ประเมินว่ากิจกรรมการควบคุมที่กำหนดนั้นมีอยู่แล้วหรือไม่ (กิจกรรมแรกให้ระบุ กิจกรรมการควบคุมที่ปรากฏใน NEP - ERM 1 ช่อง"มาตรการควบคุมที่มีอยู่" ก่อน กิจกรรมการควบคุมเดิม)			
ให้ประเมินผลของกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่แล้วและที่ยังไม่มีแต่ควรมีว่าได้ผลหรือไม่			
ให้ระบุว่า จะนำกิจกรรมการควบคุมนั้นไปดำเนินการในปี 57 หรือไม่			

แผนการควบคุมภายใน/แผนการบริหารความเสี่ยงปีงบประมาณ 2555

หน่วยงาน : ศูนย์ส่งเสริมอาชีพคนพิการ (โรงงานเป็นคนพิการสากล)

ประเด็นยุทธศาสตร์ : ศูนย์ส่งเสริมอาชีพคนพิการ (โรงงานเป็นคนพิการสากล)

โครงการ : มาตรการป้องกันและลดความเสี่ยงของบุคลากรคนพิการ

วัตถุประสงค์ : เพื่อประเมินความเสี่ยงและเป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงเพื่อพิจารณาจัดกิจกรรมลดความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงในด้านการเงิน ด้านการสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน

ตัวชี้วัดกระบวนการ/โครงการ (แล้วแต่กรณี)								
ขั้นตอนหลัก	วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่	ปัจจัยความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จของกิจกรรมการควบคุม		ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ / ค่าใช้จ่าย (บาท)
					ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		
ด้านที่ 1 การเงิน	ลดค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน	ค่าใช้จ่ายสูงกว่ารายได้เมื่อเทียบกับรายได้ในการดำเนินงานต้นปีจนถึงสิ้นปี	RF 1. ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานต่อรายได้จากการดำเนินงาน	ติดตามผลการดำเนินงานและมีแผนการปฏิบัติงานขยายตลาดจำหน่ายผลิตภัณฑ์สินค้าพร้อมเพิ่มมูลค่าและช่องทางในการประชาสัมพันธ์ เพื่อเพิ่มโอกาสทางการจำหน่ายสินค้าให้มากขึ้น	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	เจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย	-

ด้านที่ 6 การดำเนินงานตามนโยบายรัฐ/กระทรวงการคลัง

**แผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
ศูนย์ส่งเสริมอาชีพคนพิการ (เงินทุนหมุนเวียนโรงงานในอารักขา)**

ศูนย์ส่งเสริมอาชีพคนพิการ (โรงงานปีคนพิการสากล) ในนามเงินทุนหมุนเวียนโรงงาน ในอารักขา ได้วิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงครบทุกเป้าหมายการดำเนินงานตามตัวชี้วัด โดยมีกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่สอดคล้องตามหลักเกณฑ์ COSO และคัดเลือกกิจกรรมที่ดำเนินงานภายใต้ตัวชี้วัดที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายผลสำเร็จตามหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือก เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปี ๒๕๖๙ ดังนี้

ด้านที่ ๑ การเงิน

ตัวชี้วัดที่ ๑.๑ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อรายได้จากการดำเนินงาน

จากการวิเคราะห์กิจกรรมข้างต้น พบว่า ขั้นตอนหลักในการดำเนินงานที่ยังคงมีความเสี่ยงอยู่ในด้านที่ ๑ การเงิน ตัวชี้วัดที่ ๑.๑ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อรายได้จากการดำเนินงาน ในระดับ “สูงมาก” ที่ต้องนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปี ๒๕๖๙ โดยนำกิจกรรมที่ได้วิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงรายกิจกรรมแล้ว มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในภาพรวม ดังนี้

แผนบริหารความเสี่ยงและความคุ้มค่าใน ปีงบประมาณ 2569

ศูนย์ส่งเสริมอาชีพคนพิการ (เงินทุนหมุนเวียนโรงเรียนในอารักขา)

กิจกรรม/ ขั้นตอนที่มีความ เสี่ยง	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อน ดำเนินการ	มาตรการ ควบคุมที่มีอยู่	ประเภท ความเสี่ยง (S O F C)	ระดับปัจจัย เสี่ยง	Risk Profile (สูงมาก สูง ปาน กลาง ต่ำ)	มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (กรณีสูงมาก สูง)			สรุป ทางเลือก เพื่อการ จัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมายระดับความ เสี่ยง			Risk Profile (สูงมาก สูง ปาน กลาง ต่ำ)	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
							ทางเลือก (4T)	รายละเอียดการ จัดการ	ต้นทุน		ผลประโยชน์	โอกาส (L)	ผล กระทบ (I)			
๑.๑ ค่าใช้จ่าย จากการ ดำเนินงานต่อ รายได้จากการ ดำเนินงาน	ค่าใช้จ่ายสูงกว่า รายได้	4	การควบคุมที่มีอยู่ คือไม่ เพียงพอใน การลด ค่าใช้จ่ายของ เงินทุนฯ	F	F1	สูงมาก	ยอมรับ (Take)	- สินค้าที่มีอยู่ยังไม่ เป็นที่ต้องการของ ลูกค้ารุ่นใหม่	- พัฒนารูปแบบ ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มกลุ่ม ลูกค้ารายใหม่	- สินค้าจึต้องได้ หลากหลายรูปแบบ และตรงกับความต้องการ ของลูกค้า	ลด	3	2	6	ต.ค.๖8 - ก.ย.69	- ทั้ง 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่าย บริหาร, กลุ่มวิชาการ และกลุ่ม ส่งเสริม ทักษะฯ
							ลด (Treat)	- ติดตามผลการ ดำเนินงานอย่างใกล้ชิด ดำเนินการดำเนินงานผล การปฏิบัติงาน ทุก - มีคู่ค้าที่หลากหลาย สามารถแข่งขันกับ ผู้ผลิตในปัจจุบันได้ มาตรฐาน	- มีการจัดทำ แผนการดำเนินงาน และมีการรายงานผล การปฏิบัติงาน	- รับทราบปัญหา และหาวิธีแก้ไข ปรับปรุงระบบการ ปฏิบัติงาน	ลด	3	2	6	ต.ค.๖8 - ก.ย.69	- ทั้ง 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่าย บริหาร, กลุ่มวิชาการ และกลุ่ม ส่งเสริม ทักษะฯ
								- ลดต้นทุนสินค้าให้ เหมาะสมและ คุณภาพสินค้าให้มี มาตรฐาน	- มีการผลิตที่มี คุณภาพและมาตรฐาน เป็นการผลิตที่เพิ่ม มูลค่ามากกว่าปริมาณ รูปแบบสินค้า ทันสมัยตรงกับความ ต้องการของลูกค้า มี สต็อกให้เป็นจุดขายที่ ลูกค้าจดจำ	- สินค้าได้รับสินค้า ที่มีคุณภาพ สวยงาม ตรงกับความต้องการ ของลูกค้า						
								- ลดสินค้าค้างสต็อก โดยพัฒนาเป็น ผลิตภัณฑ์รูปแบบ ใหม่ๆ เน้นการจัด สินค้า	- สามารถซื้อวัตถุดิบ ต่อมีการคำนวณการ ผลิตให้สอดคล้องกับ ผลิตภัณ์ที่ ไม่ซ้ำ เน้นการจัด สินค้า	- ไม่มีสินค้า คงเหลือและวัตถุดิบ มีเพียงพอสำหรับ การผลิตสินค้าใหม่ๆ						
								ไม่สามารถ ผลิตได้ง่ายได้	ไม่สามารถ ผลิตได้ง่ายได้ เนื่องจากเป็น	-						
								ไม่สามารถถ่ายโอน ได้	ไม่สามารถถ่ายโอน งานได้ เป็นภารกิจ งานประจำ	-						

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ศูนย์ส่งเสริมอาชีพคนพิการ (เงินทุนหมุนเวียนโรงงานในอารักขา)

RF	1.1 ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานต่อรายได้จากการดำเนินงาน
----	---

สาเหตุ	ความเสี่ยง	ควบคุมภายในที่มีอยู่เดิม (Existing control)	แผนบริหารความเสี่ยง (mitigation plan)	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
ต้นทุนสินค้าสูงและการแข่งขันในตลาดมีมากขึ้น	ค่าใช้จ่ายสูงกว่ารายได้	<ul style="list-style-type: none"> - เน้นการวางแผนผลิตสินค้าและการจัดซื้อวัตถุดิบเป็นการตรวจสอบสต็อกวัตถุดิบเป็นระยะ - เพิ่มจำนวนลูกค้ารายใหม่ - การออกร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์มากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - เน้นการจัดซื้อวัตถุดิบต้องมีการคำนวณปริมาณการผลิตอย่างเหมาะสมเพื่อลดต้นทุนการจัดซื้อสินค้าให้สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์ - มุ่งเน้นผลิตสินค้าที่มีนวัตกรรมและดีไซน์ทันสมัย โดยสร้างเรื่องราวและเอกลักษณ์สินค้าเป็นจุดขายที่ลูกค้าจดจำ - ขยายตลาดจำหน่ายผลิตภัณฑ์สินค้าพร้อมเพิ่มคู่ค้าและช่องทางในการประชาสัมพันธ์ เพื่อเพิ่มโอกาสทางการ - มีการติดตามการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอทุกด้าน เช่น รายได้เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่าย/เดือน จำนวนลูกค้ารายใหม่ การออกร้าน รายได้พนักงาน/เดือน จัดทำแผนการปฏิบัติงานและรายงานผลทุกไตรมาส 	ต.ค.68 - ก.ย.69	<ul style="list-style-type: none"> - ทั้ง 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหาร, กลุ่มวิชาการ และกลุ่มส่งเสริมทักษะฯ

การประเมินความเสี่ยง(Risk Assessment)

แนวทางการประเมินระดับความเสี่ยง

โดยการวิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ระดับ	โอกาส
1	ลูกค้ารายใหม่ที่มีการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ (ยอดการซื้อ 1,000) จำนวน 10 ราย
2	ลูกค้ารายใหม่ที่มีการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ (ยอดการซื้อ 1,000) จำนวน 20 ราย
3	ลูกค้ารายใหม่ที่มีการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ (ยอดการซื้อ 1,000) จำนวน 30 ราย
4	ลูกค้ารายใหม่ที่มีการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ (ยอดการซื้อ 1,000) จำนวน 40 ราย
5	ลูกค้ารายใหม่ที่มีการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ (ยอดการซื้อ 1,000) จำนวน 50 ราย

ปี	ผลการดำเนินงานในอดีต
2566	66
2567	86
2568	30

เหตุการณ์

- ลูกค้ารายใหม่ที่สามารถสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ของตนพิการ

ประเด็นปัจจัยเสี่ยง

1.1 ค่าใช้จ่ายจูงจูงรายได้

ผลกระทบ

ทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ระดับ	ผลกระทบด้าน
1	มีค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานต่อรายได้จากการดำเนินงาน ร้อยละ 106
2	มีค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานต่อรายได้จากการดำเนินงาน ร้อยละ 105
3	มีค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานต่อรายได้จากการดำเนินงาน ร้อยละ 104
4	มีค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานต่อรายได้จากการดำเนินงาน ร้อยละ 103
5	มีค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานต่อรายได้จากการดำเนินงาน ร้อยละ 102

ปี	ผลการดำเนินงานในอดีต
2566	102.50
2567	105.91
2568	93.04