



สำนักงานตรวจสอบภายใน  
สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร



# การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)



**RISK**

โอกาสหรือเหตุการณ์  
ไม่แน่นอน ที่อาจเกิดขึ้นและ  
ส่งผลกระทบต่อการบิน  
วัตถุประสงค์



# ความเสี่ยง

อาจเป็น

- โอกาสที่จะทำให้เราได้รับประโยชน์ (Upside Risk)
- อุปสรรคต่อความสำเร็จ (Downside Risk)

# Risk Environment & SWOT analysis

## SWOT Analysis

Internal  
analysis

External  
analysis

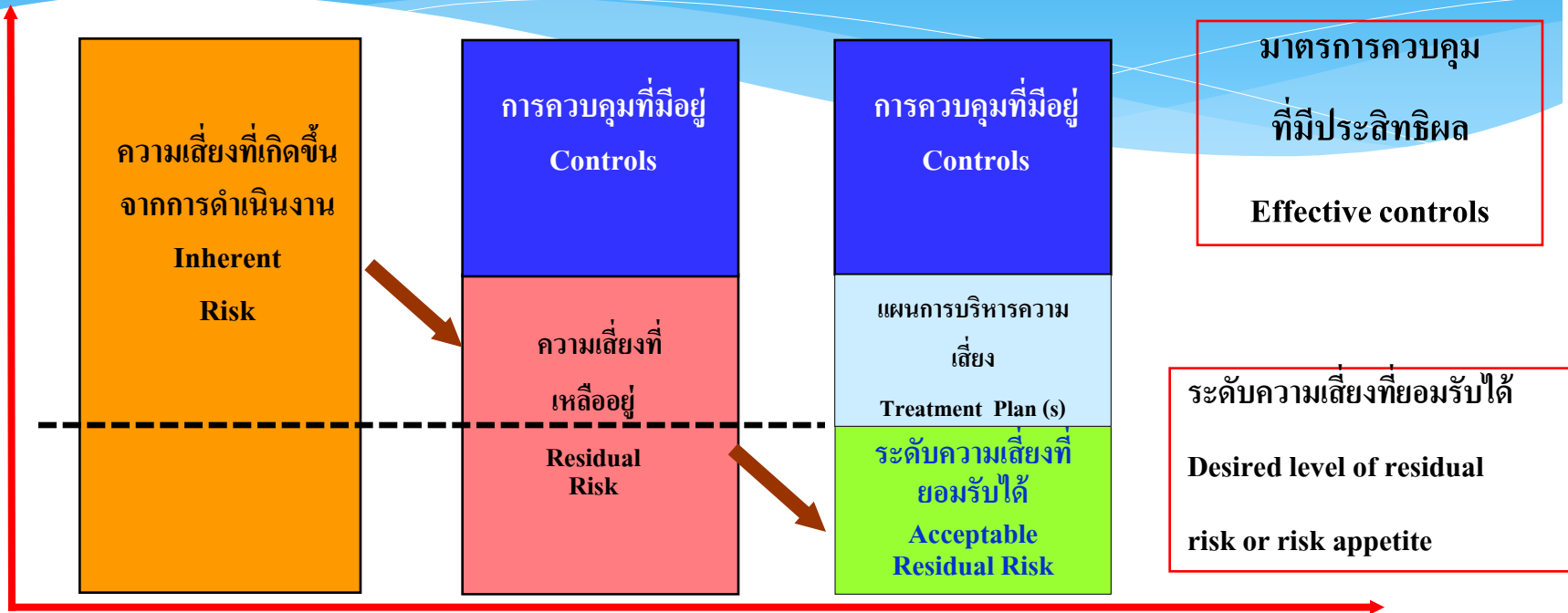
Strengths	Weaknesses
Opportunities	Threats

Exploit  
(Upside)

Manage  
(Downside)

ความเสี่ยงทั้งหมด - การควบคุมที่มี = ความเสี่ยงที่เหลืออยู่

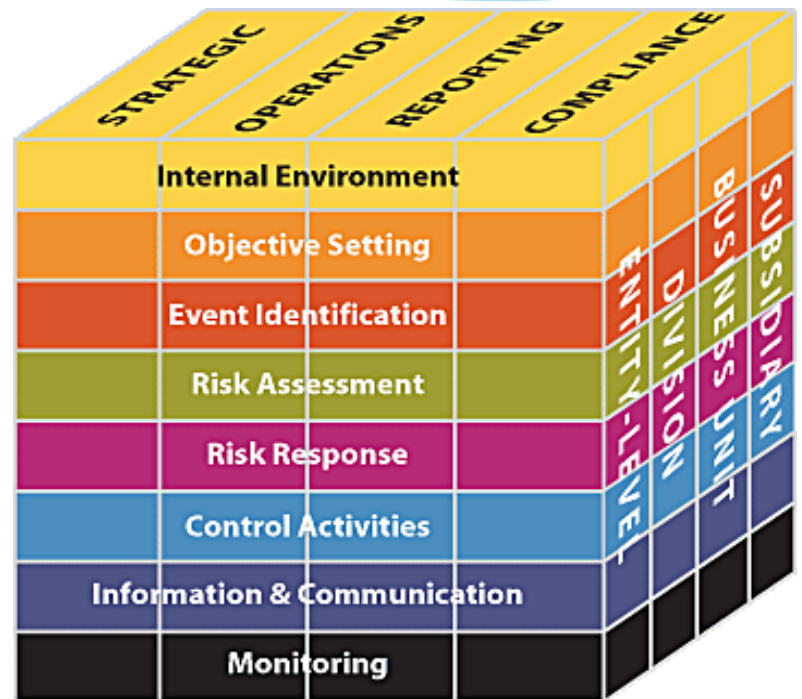
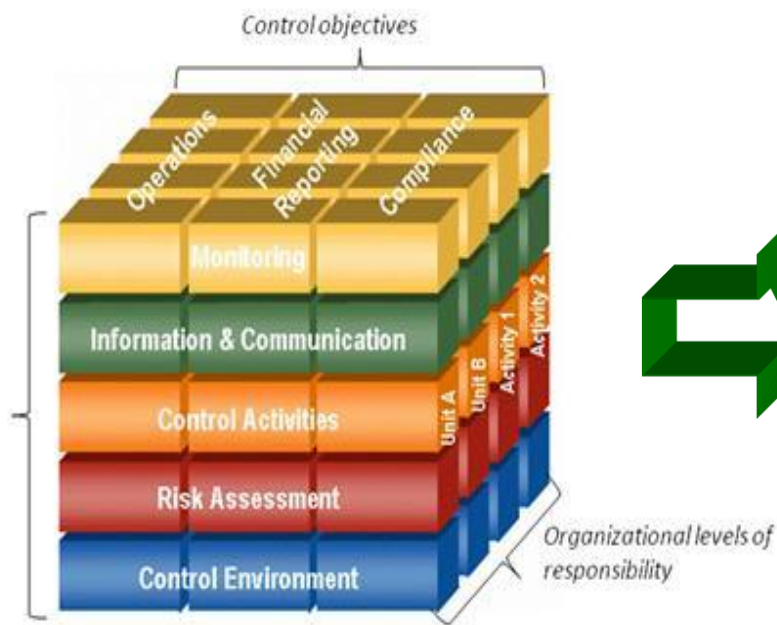
# หลักการบริหารความเสี่ยง



การจัดการความเสี่ยงต้องพิจารณาต้นทุน เปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ

Cost & Benefit of controls must be considered

# องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง



# กระบวนการบริหารความเสี่ยง

การกำหนดวัตถุประสงค์

การค้นหาและระบุความเสี่ยง

การวิเคราะห์ความเสี่ยง

การจัดลำดับความเสี่ยง

การประเมินผลการควบคุมฯ

การจัดการความเสี่ยง

การติดตามประเมินผลและ  
จัดทำรายงาน

# ตัวอย่างความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน

## Process

- Capacity
- Design
- Execution

## Personnel/ HRM

- Employee Capacity
- Fraudulent activity
- Health and Safety

## Infrastructure

- asset
- capital

## Information Systems

## Strategy

## Inputs/ Resources



# ตัวอย่างความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก

## Political

- Government change
- Legislation
- Public Policy

## Economy

- Financial Market
- Unemployment

## Social

- Demographics
- Consumer behaviour/ needs
- Terrorism/ protest

## Technology

- Electronic commerce

## Natural Environment

- Energy
- Natural disaster

# Tools (Identify Risks)

- Questionnaires to managers
- Brainstorm meetings
- RM Workshops
- Control & Risk Self-Assessment
- Benchmarking
- External/ Internal Audit Report

# Risk Analysis or Assessment

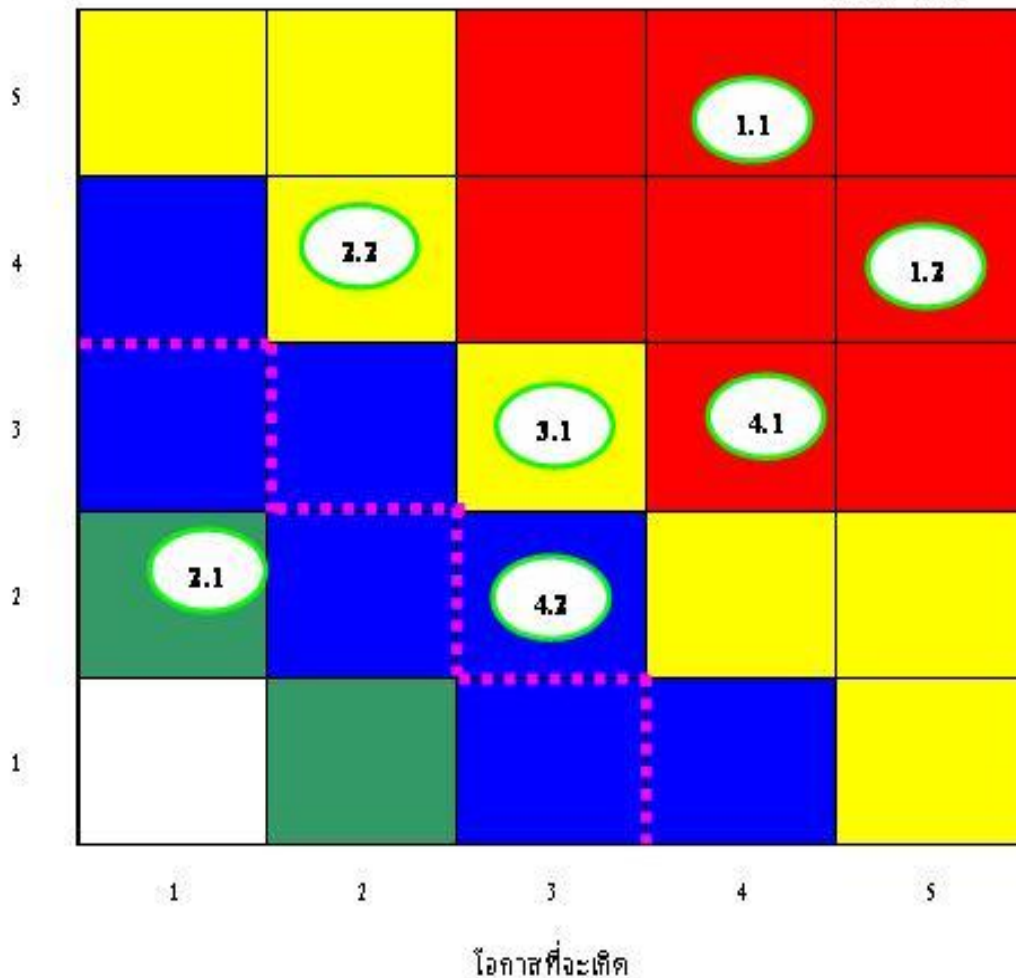
- \* **Likelihood**
- \* **Impact**

## ตัวอย่างการวิเคราะห์ความเสี่ยง(โอกาสที่จะเกิด และผลกระทบ)

โอกาสที่จะเกิด					
โอกาสเชิง	สูงมาก(5 คะแนน)	สูง(4 คะแนน)	ปานกลาง(3 คะแนน)	น้อย(2 คะแนน)	น้อยมาก(1 คะแนน)
ปริมาณ	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	2 – 3 เดือนต่อครั้ง	1 ปีต่อครั้ง	2 – 3 ปีต่อครั้ง	5 ปีต่อครั้ง
	มากกว่า 50%	30 – 50%	11 – 29%	5 – 10%	น้อยกว่า 5%
คุณภาพ	เกิดเกือบทุกเดือน	เกิดค่อนข้างสูง	เกิดบางครั้ง	เกิดนานๆครั้ง	เกิดน้อยมาก/ไม่เกิด
ผลกระทบ					
ผลกระทบด้าน	สูงมาก(5 คะแนน)	สูง(4 คะแนน)	ปานกลาง(3 คะแนน)	น้อย(2 คะแนน)	น้อยมาก(1 คะแนน)
1. เงิน/ทรัพย์สิน	>2,000,000	2,000,000 - 1,000,001	1,000,000 - 100,001	100,000 - 10,000	<10,000
	มากกว่า 10 ล้าน	มากกว่า 250,000 - 10 ล้าน	มากกว่า 50,000 - 250,000	มากกว่า 10,000 – 50,000	ไม่เกิน 10,000
2. ประชาชน	ความพึงพอใจ <30%	ความพึงพอใจ 30 - 50 %	ความพึงพอใจ 51 - 60%	ความพึงพอใจ 61 - 80%	ความพึงพอใจ >80%
	คุณภาพ หรือเสียชีวิต	บาดเจ็บสาหัส	บาดเจ็บรักษา 6 - 20 วัน	บาดเจ็บรักษา 1 – 5 วัน	บาดเจ็บเล็กน้อย
3. ระยะเวลา	>60 นาที	60 - 31 นาที	30 - 21 นาที	20 - 10 นาที	<10 นาที
	>90 วัน	90 - 61 วัน	60 - 31 วัน	30 - 15 วัน	<15 วัน
4. บุคลากร	คุณภาพ หรือเสียชีวิต	บาดเจ็บสาหัส	บาดเจ็บรักษา 6 - 20 วัน	บาดเจ็บรักษา 1 – 5 วัน	บาดเจ็บเล็กน้อย
	ไล่ออก	ปลดออก	ลดขั้นเงินเดือน	ตัดเงินเดือน	ตัดเดือน/ภาคทัณฑ์
5. ภาพลักษณ์	เผยแพร่ใน Internet, CNN	เผยแพร่ใน โทรทัศน์ ,วิทยุ	เผยแพร่ใน น.ส.พ.ชั้นนำ	เผยแพร่ในสื่อท้องถิ่น	ไม่ปรากฏข่าว
	ส่งผลในระดับ กทม.	ส่งผลในระดับ หน่วยงาน	ส่งผลในระดับส่วนราชการ	ส่งผลระดับ ฝ่าย/ส่วนงาน	ไม่ส่งผลกระทบ

# ตารางวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

ตาราง R1-2




หมายเหตุ :

- สีแดง หมายถึง ระดับความเสี่ยง สูงมาก
- สีเหลือง หมายถึง ระดับความเสี่ยง สูง
- สีน้ำเงิน หมายถึง ระดับความเสี่ยง ปานกลาง
- สีเขียว หมายถึง ระดับความเสี่ยง น้อย
- สีขาว หมายถึง ระดับความเสี่ยง น้อยมาก
- เส้นประสีม่วง หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- วงรีสีเขียว 1.1 หมายถึง ปัจจัยเสี่ยงที่ 1.1

# Response options for Risks

- **Treat**
- **Transfer**
- **Terminate**
- **Take**



**การบริหารความเสี่ยงในโครงการรูปแบบใหม่  
ของกรุงเทพมหานคร**

# การเขียนโครงการแบบเดิม VS การเขียนโครงการแบบใหม่

## เดิม

ชื่อโครงการ

๑. หลักการและเหตุผล

๒. วัตถุประสงค์

๓. เป้าหมาย

๔. ลักษณะโครงการ

๕. วิธีการดำเนินงาน

๖. ระยะเวลาดำเนินการและ  
สถานที่

๗. งบประมาณ

๘. ปัญหา/อุปสรรค

๙. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑๐. การติดตามประเมินผล



## แบบใหม่

ชื่อโครงการ

๑. หลักการเหตุผล

๒. วัตถุประสงค์

๓. เป้าหมาย

**๔. ลักษณะโครงการ**

๕. ระยะเวลา และสถานที่ดำเนินการ

**๖. แผนปฏิบัติการ**

๗. งบประมาณ

**๘. ความเสี่ยงของโครงการและแนวทาง  
การบริหารความเสี่ยง**

๙. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

**๑๐. การติดตามประเมินผล**



# วัตถุประสงค์

ระบุถึงเจตจำนงของการดำเนินโครงการ โดยแสดงให้เห็นผลที่ต้องการบรรลุ มีความชัดเจน เป็นไปได้ สอดคล้องกับหลักการและเหตุผล สามารถวัดและประเมินผลได้ กรณีเป็นโครงการฝึกอบรมให้กำหนดวัตถุประสงค์เป็นเชิงพฤติกรรม สามารถนำมาปฏิบัติและประยุกต์ใช้ได้ อาจมีได้มากกว่า ๑ ข้อ แต่ไม่ควรเกิน ๓ ข้อ และเรียงลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์ด้วย

โครงการนี้ทำเพื่อ  
อะไร หรือต้องการ  
ให้เกิดผลอะไร?

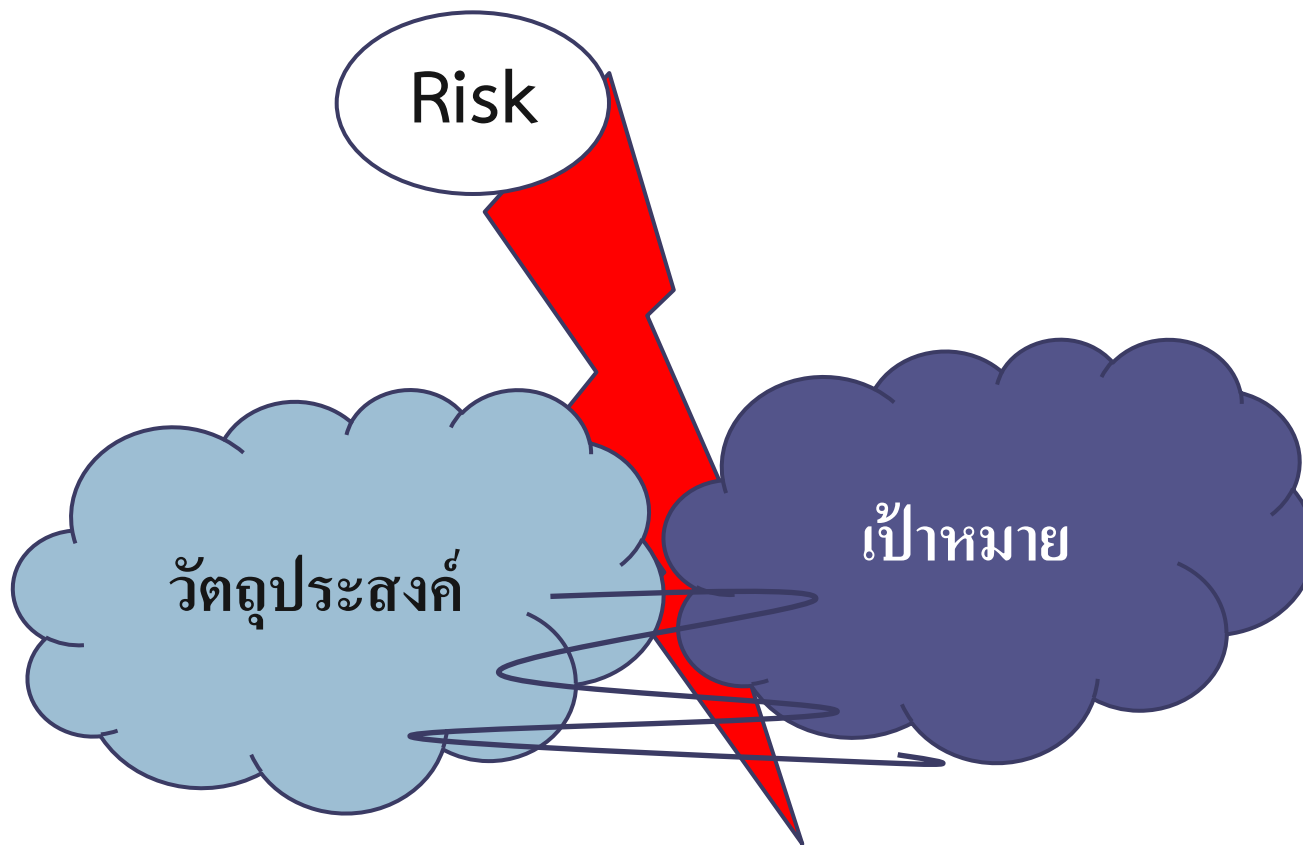
วัตถุประสงค์ = ผลลัพธ์ (Outcome)  
จากการดำเนินโครงการ

# เป้าหมาย

ให้ระบุสิ่งที่จะดำเนินการหรือผลที่จะทำให้เกิดขึ้นในระยะเวลาและสถานที่ที่กำหนดอย่างเฉพาะเจาะจงเป็นรูปธรรม และสามารถวัดผลได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยต้องกำหนดให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการกรณีโครงการที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม ให้ระบุจำนวนกลุ่มเป้าหมาย ผู้เกี่ยวข้องและผู้เข้าร่วมโครงการ โดยให้ระบุประเภทตำแหน่ง/ระดับตำแหน่ง/สายงาน/กลุ่มอาชีพ ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ให้ชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการคำนวณค่าใช้จ่ายและพิจารณาความสอดคล้องตามยุทธศาสตร์การพัฒนา

โครงการนี้ต้องการทำอะไร ทำกับใคร ทำเมื่อไหร่?

เป้าหมาย = ผลผลิต (Output)  
จากการดำเนินโครงการ



# ความเสี่ยงของโครงการและแนวทางการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			แนวทาง การบริหารความเสี่ยง
	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	ระดับของ ความเสี่ยง	
ระบุถึงข้อจำกัดหรือปัจจัย ความล้มเหลวที่คาดการณ์ ล่วงหน้าแล้วว่า มีโอกาส ส่งผลกระทบให้โครงการ ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตาม ที่ตั้งไว้				ระบุถึงวิธีการ ที่จะจัดการ แก้ไขข้อจำกัดหรือป้องกัน ปัจจัยความล้มเหลวเพื่อให้ ปัญหาของโครงการลดน้อยลง และสามารถดำเนินการให้ ประสบความสำเร็จ ตาม เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมี ประสิทธิผลและประสิทธิภาพ



# ขอบคุณ ๑

ติดต่อสอบถาม

กลุ่มงานพัฒนางานตรวจสอบภายใน

สำนักงานตรวจสอบภายใน

โทร. 02 223 2221 โทร.ภายใน 1372

[www.bangkok.go.th/iaud](http://www.bangkok.go.th/iaud)