

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน
และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2562



โดย
ดร.สมมาตร คำวังนัง

วัตถุประสงค์ การประชุมเชิงปฏิบัติการ

1. เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2562
 - มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ
 - หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ
2. เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร
 - กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง
 - * - กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง
3. เพื่อให้สามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์อย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงภารกิจงานประจำและนโยบายของหน่วยงานกับกลไกการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย
พ.ศ. ๒๕๖๐ มาตรา ๖๒ วรรคสาม

ที่มาและความ
สัมพันธ์
ของกฎหมาย

พ.ร.บ.วินัยการเงินและการคลังของรัฐ
พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙

พ.ร.บ.ประกอบรัฐธรรมนูญ
ว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน
พ.ศ. ๒๕๖๑

กระทรวงการคลังโดยกรมบัญชีกลาง
ประกาศหลักเกณฑ์

- คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน
- สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการ
ควบคุมภายในสำหรับหน่วยงาน
ของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑
(ประกาศ ๓ ต.ค. ๒๕๖๑)

มาตรฐานการ
ควบคุมภายใน

หลักเกณฑ์
ปฏิบัติ

-แนวคิด
-คำนิยาม
-ขอบเขตการใช้
-วัตถุประสงค์ของ
การควบคุมภายใน
-องค์ประกอบ
ของมาตรฐาน
การควบคุมภายใน

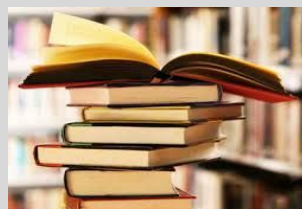
จำนวน ๑๔ ข้อ

มาตรฐานและหลักเกณฑ์
การตรวจสอบภายในสำหรับ
หน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑
(ประกาศ ๑๓ พ.ย. ๒๕๖๑)

มาตรฐานการ
ตรวจสอบภายใน

หลักเกณฑ์
ปฏิบัติ

- ด้านคุณสมบัติ จำนวน ๒๓ ข้อ
- ด้านการปฏิบัติงาน



มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ
การบริหารจัดการความเสี่ยง
สำหรับหน่วยงานของรัฐ
พ.ศ.๒๕๖๑
(ประกาศ ๑๘ มี.ค. ๒๕๖๒)

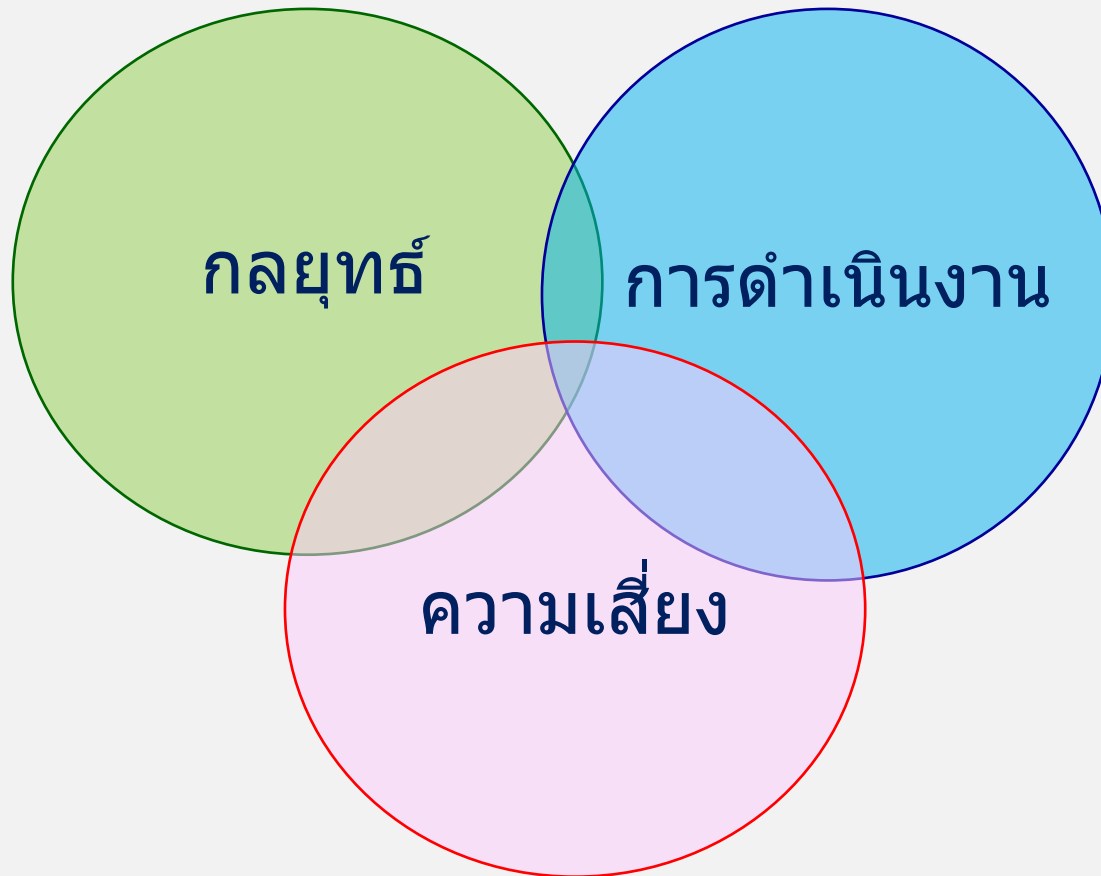
มาตรฐานการ
บริหารจัดการ
ความเสี่ยง

หลักเกณฑ์
ปฏิบัติ

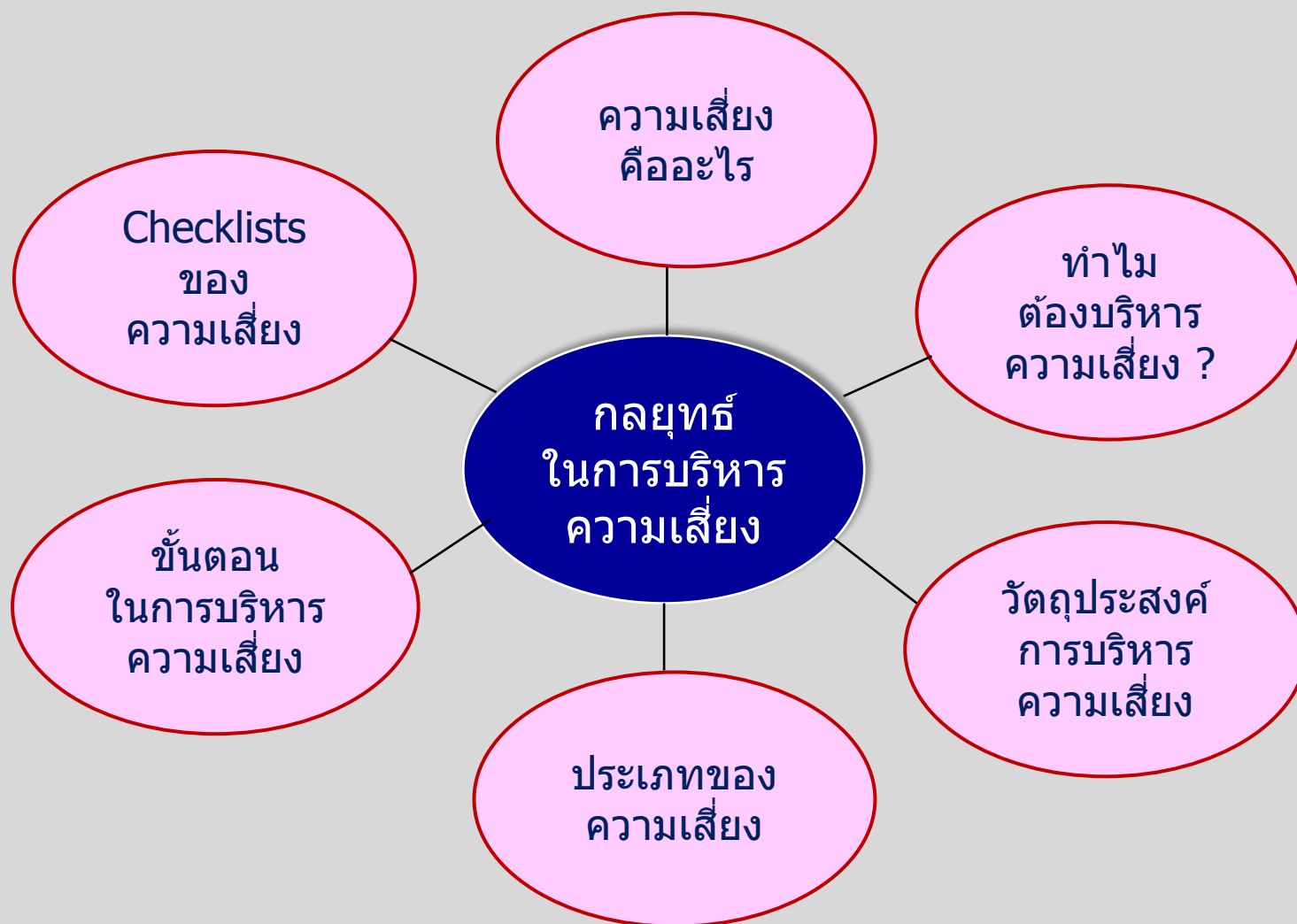
- คำนิยาม จำนวน ๑๓ ข้อ
- มาตรฐาน

สรุปข้อมูล/ออกแบบ
โดย ดร.สมมาต คำวังนัง

การบริหารจัดการองค์การ

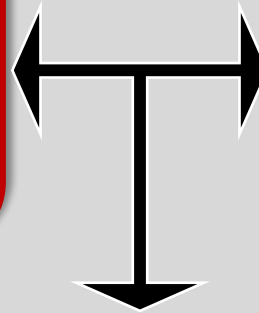


องค์ความรู้ที่สำคัญในสำหรับการบริหารความเสี่ยงองค์กร



แนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ

มาตรฐาน
การบริหารจัดการ
ความเสี่ยง
จำนวน 9 ข้อ



หลักเกณฑ์ปฏิบัติ
การบริหารจัดการ
ความเสี่ยง
จำนวน 13 ข้อ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อให้ฝ่ายบริหารใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์สนับสนุนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างแท้จริง

สรุปสาระสำคัญมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ 9 ข้อ

- ➔ 1. ต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม
- ➔ 2. ต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม อย่างน้อยประกอบด้วย
 - * การมอบหมายผู้รับผิดชอบ
 - * การกำหนดวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง
 - * การบริหารทรัพยากรบุคคล
- ➔ 3. ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่เหมาะสม มีการสื่อสารวัตถุประสงค์ต่าง ๆ
- ➔ 4. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ
- ➔ 5. การบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยต้องประกอบด้วย
 - * การระบุความเสี่ยง
 - * การประเมินความเสี่ยง
 - * การตอบสนองความเสี่ยง
- ➔ 6. ต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยปีละครั้งและมีการสื่อสาร
- ➔ 7. ต้องมีการติดตามประเมินผลและทบทวนแผนการบริหารจัดการอย่างสม่ำเสมอ
- ➔ 8. ต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง
- ➔ 9. สามารถพิจารณานำเครื่องการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานเพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

สรุปสาระสำคัญหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ 13 ข้อ

ข้อ 1 ในหลักเกณฑ์นี้

หน่วยงานของรัฐ หมายความว่า

- (1) ส่วนราชการ
- (2) รัฐวิสาหกิจ
- (3) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ
องค์กรอิสระ ตามรัฐธรรมนูญและองค์กรอัยการ
- (4) องค์การมหาชน
- (5) ทุณฑมนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล
- (6) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- (7) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

ผู้กำกับดูแล หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ
ในการกำกับ ดูแล หรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ หมายความว่า ผู้บริหาร สูงสุดของหน่วยของรัฐ

ฝ่ายบริหาร หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยของรัฐ

(ต่อ)

สรุปสาระสำคัญหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ 13 ข้อ

ผู้รับผิดชอบ หมายความว่า คณะบุคคลหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

การบริหารจัดการความเสี่ยง หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

ความเสี่ยง หมายความว่า ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน



(ต่อ)

สรุปสาระสำคัญหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ 13 ข้อ

ข้อ 2 จัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยใช้มาตรฐานที่กระทรวงการคลังกำหนด

ข้อ 3 ให้องค์กรของรัฐถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนดและสามารถนำคู่มือหรือแนวปฏิบัติอื่นเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงมาประยุกต์ใช้

ข้อ 4 จัดให้มีผู้รับผิดชอบ ประกอบด้วยฝ่ายบริหารและบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายใน

ข้อ 5 ผู้รับผิดชอบมีหน้าที่

- (1) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (2) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (3) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (4) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ 6 จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงให้บรรลุวัตถุประสงค์

ข้อ 7 ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี กำกับดูแลฝ่ายบริหารผู้รับผิดชอบ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้

(ต่อ)

สรุปสาระสำคัญหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ 13 ข้อ

ข้อ 8 ต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
ในระหว่างการปฏิบัติงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครึ่งหรือใช้ทั้งสองวิธี
ร่วมกัน กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที

ข้อ 9 จัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและเสนอให้หัวหน้าหน่วยงาน
หรือ ผู้กำกับดูแล พิจารณาน้อยปีละ 1 ครั้ง

ข้อ 10 หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแล สามารถกำหนดนโยบาย วิธีการ
ระยะเวลาการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ 11 กรณีกรมบัญชีกลางขอให้หน่วยงานของรัฐจัดส่งรายงานแผนการบริหาร
จัดการความเสี่ยงตาม ข้อ 6 และ รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
ตาม ข้อ 9 หรือข้อมูลอื่น ๆ เพิ่มเติม ให้ดำเนินการตามรูปแบบ วิธีการ
ระยะเวลาที่กรมบัญชีกลางกำหนด

ข้อ 12 กรณีหน่วยงานของรัฐไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ได้ให้ขอ
ทำความเข้าใจ กับกระทรวงการคลัง

ข้อ 13 หน่วยงานของรัฐที่ได้ดำเนินการหรืออยู่ระหว่างการบริหารจัดการความเสี่ยง
ให้ดำเนินการต่อไปจนกว่าจะแล้วเสร็จ และให้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์นี้
ในรอบระยะบัญชีถัดไป ส่วนหน่วยงานของรัฐที่ยังไม่ได้ดำเนินการให้ถือ
ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์นี้

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยง
ระดับองค์กรสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ส่วนที่ 1
กรอบการบริหารจัดการ
ความเสี่ยง 8 ประการ

ส่วนที่ 2
กระบวนการ
บริหารจัดการความเสี่ยง



การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่ง
ของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล
ปัจจัยหลักที่ประสบความสำเร็จ
เกิดจากความมุ่งมั่นของหัวหน้าหน่วยงาน
ของรัฐและผู้กำกับดูแล

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง 8 ประการ

1

ต้องดำเนินการ
แบบบูรณาการ
ทั่วทั้งองค์กร



เป็นภาพรวมมากกว่าแยกเดี่ยว

เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน
กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์
/กระบวนการประเมินผล

สนับสนุนการตัดสินใจในทุกระดับ

2

ความมุ่งมั่นของ
ผู้กำกับดูแล
หัวหน้าหน่วยงานของ
รัฐและผู้บริหารระดับสูง



เป็นปัจจัยความสำเร็จของการ
บริหารจัดการความเสี่ยง

หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้
บริหารระดับสูงมีหน้าที่โดยตรงใน
การสร้างระบบที่มีประสิทธิผล

ผู้กำกับดูแลเกิดความมั่นใจว่า
มีการบริหารจัดการความเสี่ยง
อย่างเหมาะสม เพียงพอ
และมีประสิทธิภาพ



(ต่อ)

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง 8 ประการ



3

**การสร้างและการรักษา
บุคลากรและวัฒนธรรม
ที่ดีขององค์กร**



4

**การมอบหมายหน้าที่
ความรับผิดชอบ
ด้านการบริหาร
จัดการความเสี่ยง**

ควรกำหนดอำนาจ หน้าที่
ความรับผิดชอบอย่าง
ชัดเจนและเหมาะสม

1.การสื่อสารและการตระหนักถึงนโยบาย
ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

2.การสร้างความตระหนักถึงหน้าที่
ต่อองค์กรในการแจ้งข้อมูลผิดปกติ

3.การสร้างพฤติกรรมแบ่งปันข้อมูล
ภายในองค์กร

4.การสร้างพฤติกรรมการตัดสินใจตาม
นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

5.การสร้างพฤติกรรมตระหนัก
ถึงความเสี่ยงและโอกาส



(ต่อ)

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง 8 ประการ



5

การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

คำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้รับบริการที่มีต่อองค์กร

6

การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ

เป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารทำให้มั่นใจว่า ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร สอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมายและ หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน

จะถูกใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนด

- ทางเลือกของงาน/โครงการ
- วัตถุประสงค์ระดับการปฏิบัติงาน
- มอบหมายความรับผิดชอบ
- เป็นส่วนหนึ่งของ KPI



(ต่อ)

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง 8 ประการ

7

การใช้ข้อมูลสารสนเทศ



ควรพิจารณาใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง

ควรกำหนดประเภทข้อมูลที่ต้องรวบรวม/วิธีการรวบรวม/การวิเคราะห์ข้อมูล/บุคคลที่ควรได้รับข้อมูล

8

การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง



ความสมบูรณ์ของระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้นอยู่กับขนาด/โครงสร้าง/ศักยภาพขององค์กร/การใช้ระบบสารสนเทศ

การพัฒนาระบบอาจเริ่มจากแบบ Silo เป็นแบบบูรณาการ

ปลูกฝังให้เข้าสู่กระบวนการ ดำเนินงานปกติ

- มีการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลด้านความเสี่ยง

**Thank you
for your attention**

