

# คู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2562

เงินทุนหมุนเวียนการบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินและการทำของ



## บทนำ

กรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียนการบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินและการทำของ ประจำปีบัญชี 2562 ตัวชี้วัดที่ 4.1 กำหนดให้มีการวัดความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ดำเนินงานแผน/โครงการที่สำคัญเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามหลักเกณฑ์ของ COSO CRM ซึ่งแบ่งออกเป็น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk) (S-O-F-C) ประกอบกับต้องอาศัยการควบคุมตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) เพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างชัดเจน เป็นระบบและมีมาตรฐาน

เงินทุนหมุนเวียนการบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินและการทำของ จึงได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2562 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการผลักดันการป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การดำเนินการจัดการความเสี่ยงต้องอาศัยการมีส่วนร่วมและความร่วมมือจาก สำนัก/ส่วน/ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการจัดการความเสี่ยงตามแนวทางที่สามารถบริหารจัดการได้โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเฝ้าระวังความเสี่ยงและลดผลกระทบความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป

คณะทำงานบริหารความเสี่ยง

มกราคม 2562

## สารบัญ

### บทที่ 1 บทนำ

วิสัยทัศน์.....	1
พันธกิจ.....	2
ภารกิจหลัก.....	2
โครงสร้าง.....	3

### บทที่ 2 การบริหารความเสี่ยง

ความหมายของความเสี่ยง.....	19
ประเภทของความเสี่ยง.....	19
หลักธรรมาภิบาล.....	21
กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ERM.....	22
ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง.....	30
ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยง.....	31

### บทที่ 3 การบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนฯ

เหตุผลความจำเป็น.....	32
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง.....	34
นโยบายการบริหารความเสี่ยง.....	37
วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง.....	38
การดำเนินการ.....	38
หลักเกณฑ์การให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ (X).....	39
หลักเกณฑ์การให้คะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Y).....	40
การจัดลำดับความเสี่ยง.....	41
การบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562.....	43
- การประเมินความเสี่ยงขององค์กรจากผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชี 2561ที่ผ่านมา.....	46
- แผน/โครงการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนฯ ประจำปีบัญชี 2562.....	54

### ภาคผนวก

แบบฟอร์มที่ใช้ในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

## บทที่ 1 บทนำ

### เงินทุนหมุนเวียนการบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินและการทำของ

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 13 ตุลาคม 2558 อนุมัติให้กระทรวงการคลังรวมเงินทุนหมุนเวียนการผลิตเหรียญกษาปณ์และการทำของ และเงินทุนหมุนเวียนการแสตมป์เหรียญกษาปณ์และเงินตราไทยของกรมธนารักษ์เข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดการบูรณาการกระบวนการเกี่ยวกับการผลิตเหรียญและการจัดหาเหรียญทั้งระบบอย่างมีประสิทธิภาพ

หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับเงินทุนหมุนเวียนการบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินในสังกัดกรมธนารักษ์ มีดังนี้

- สำนักกษาปณ์มีหน้าที่ในการผลิตเหรียญกษาปณ์ออกใช้หมุนเวียนให้เพียงพอต่อความต้องการในระบบเศรษฐกิจของประเทศ รวมทั้งการจัดทำเหรียญกษาปณ์ที่ระลึก เหรียญที่ระลึก เครื่องราชอิสริยาภรณ์ เครื่องหมายตอบแทน และของสิ่งจ้างต่าง ๆ ตามความต้องการของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ ตลอดจนประชาชนทั่วไป เป็นโรงกษาปณ์แห่งชาติที่มีระบบการผลิตที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพได้มาตรฐานสากล
- สำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินมีหน้าที่ในการดูแลเก็บรักษา และจัดแสดงทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน เพื่อส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินให้คนไทยได้รับความรู้เกิดความภาคภูมิใจในมรดกทางวัฒนธรรมของชาติไทย และเผยแพร่ให้ชาวต่างชาติได้รับรู้ถึงความเจริญรุ่งเรืองด้านศิลปวัฒนธรรมที่สืบทอดมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน รวมทั้งการจำหน่ายผลิตภัณฑ์เหรียญเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการสะสมเหรียญให้แพร่หลายทั้งในและต่างประเทศ

#### วิสัยทัศน์ (VISION)

“เป็นเงินทุนหมุนเวียนที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านเหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน และของสิ่งจ้าง ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย”

## พันธกิจ (MISSION)

1. ผลิตเหรียญกษาปณ์หมุนเวียนและเหรียญกษาปณ์ที่ระลึกตามความต้องการของกรมธนารักษ์ ส่วนราชการ และหน่วยงานของรัฐ
2. ดูแลบำรุงรักษาทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน ให้ปลอดภัยในสภาพที่ดีตามหลักการอนุรักษ์ เพื่อ นำออกเผยแพร่ให้คนไทยได้รับความรู้ เกิดความภูมิใจในมรดกของชาติ รวมทั้งเป็นที่รู้จักของ ชาวต่างชาติ
3. ดูแลและจัดแสดงทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินให้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายทั้งชาวไทยและ ชาวต่างชาติ
4. ผลิตเหรียญที่ระลึก เครื่องราชอิสริยาภรณ์ เครื่องหมายตอบแทน และของสิ่งจ้าง ตามความต้องการของผู้ว่าจ้าง
5. จำหน่ายผลิตภัณฑ์เหรียญด้วยระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัย
6. ยุบ หลอม ทำลาย และล้างตัวเหรียญกษาปณ์ ตามความต้องการของกรมธนารักษ์
7. ติดตั้ง ซ่อมแซม ประตูดังน้ำมันคง และกุญแจตู้নিরภัย ตามความต้องการของส่วนราชการ

## ภารกิจหลัก

1. ผลิตเหรียญกษาปณ์ รวมทั้งการนำตัวเหรียญชำรุดส่งคืนมายุบหลอมใหม่ และการล้างตัว เหรียญที่ใช้แล้ว ตลอดจนการปรับปรุงคุณภาพเหรียญกษาปณ์ด้วย
2. ดำเนินการเกี่ยวกับการอนุรักษ์ การเก็บรักษา การจัดทำทะเบียนทรัพย์สิน
3. การจัดแสดงและเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน
4. รับจ้างทำเครื่องราชอิสริยาภรณ์ เครื่องหมายตอบแทน เหรียญพระ เหรียญที่ระลึก และ ผลิตภัณฑ์อื่นที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนรับพิมพ์แบบฟอร์มและเอกสารต่าง ๆ ให้กับส่วนราชการ องค์กร รัฐวิสาหกิจ บริษัท ห้างร้าน เอกชน และบุคคลทั่วไป
5. จำหน่ายเหรียญและผลิตภัณฑ์เหรียญ เพื่อส่งเสริมการสะสมเงินตราทั้งในและต่างประเทศ
6. ผลิต จำหน่าย และซ่อมแซมเครื่องมือตรวจสอบ เก็บรักษา/เครื่องจักรที่ใช้ในการตรวจนับ/ สิ่งของมีค่า ตลอดจนอะไหล่และอุปกรณ์ของสิ่งของดังกล่าว
7. ดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน บัญชี และการงบประมาณของเงินทุนหมุนเวียนการบริหารจัดการ เหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน และการทำของ
8. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย



โครงสร้างการบริหารงานของเงินทุนหมุนเวียนการบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน และการทำของ มีสำนักกษาปณ์และสำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินซึ่งเป็นหน่วยงานในสังกัดกรมธนารักษ์ กระทรวงการคลัง แบ่งความรับผิดชอบเป็นส่วนต่าง ๆ ดังนี้

### ส่วนอำนวยการ

สำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน - มีหน้าที่ในการดำเนินการเกี่ยวกับงานธุรการ งานบันทึกข้อมูลงานสารบรรณทั่วไปด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ การบริหารงานบุคคล งานด้านการเงินและงบประมาณ (เฉพาะส่วนอำนวยการ) งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ดำเนินการรวบรวมและจัดทำแผนปฏิบัติงานและติดตามผลการปฏิบัติงานของสำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน งานด้านพัสดุครุภัณฑ์ งานอาคารสถานที่ งานยานพาหนะ งานซ่อมบำรุงรักษาอาคารสถานที่ ยานพาหนะ และระบบรักษาความปลอดภัยต่าง ๆ ดำเนินการเกี่ยวกับสวัสดิการของสำนักฯ ปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่มีได้กำหนดเป็นหน้าที่ของส่วนใดส่วนหนึ่ง โดยเฉพาะ ตลอดจนปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

สำนักกษาปณ์ - มีหน้าที่เกี่ยวกับราชการทั่วไปของสำนักกษาปณ์และราชการที่มีได้แยกให้เป็นหน้าที่ของกลุ่ม/ส่วนใดโดยเฉพาะ อำนาจหน้าที่ดังกล่าวให้รวมถึงการปฏิบัติงานสารบรรณ งานห้องสมุด งานบริหารบุคคล งานด้านการฝึกอบรม สัมมนา คูงาน ทั้งในและต่างประเทศ งานด้านพยาบาลและสวัสดิการ งานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงาน งานวินัยงานจัดระบบ และกำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยของสถานที่งาน ดูแลและแจ้งซ่อมอาคารสถานที่และระบบสาธารณูปโภค และงานด้านจัดระบบให้บริการยานพาหนะ

### ส่วนบริหารเงินทุน

สำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน - มีหน้าที่ในการตรวจสอบและจัดทำบัญชีรายได้จากการจำหน่ายบัตรเข้าชมศาลาเครื่องราชอิสริยยศ เครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญกษาปณ์ และการจำหน่ายเหรียญและผลิตภัณฑ์เหรียญ การจัดทำงบแสดงฐานะทางการเงินของเงินทุนหมุนเวียน ฯ จัดทำประมาณการรายรับ - รายจ่ายของเงินทุนฯ และของเงินงบประมาณประจำปี จัดทำค่าขอประมาณการรายจ่ายเงินทุนฯ เพิ่มเติม จัดทำค่าขอเงินเหลือจ่าย (เงินงบประมาณ) จัดทำร่างระบบประเมินผล การดำเนินงานของเงินทุนฯ ควบคุมการเบิกจ่ายเงินตรงราชการของเงินทุนฯ และกำกับดูแลด้านการเงินของโครงการเหรียญที่ระลึกต่าง ๆ ที่กรมธนารักษ์จัดทำ ตลอดจนปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

สำนักกษาปณ์ - มีหน้าที่เกี่ยวกับลงระบบบัญชี ได้แก่ ระบบลูกหนี้ ระบบเจ้าหนี้ ระบบงานต้นทุน ระบบบริหารสินทรัพย์ ระบบบัญชีการเงิน ระบบงานคลังพัสดุที่เกี่ยวกับเหรียญกษาปณ์ สินค้าสำเร็จรูป พัสดุ

และวัสดุต่าง ๆ ตลอดจนตรวจสอบการบันทึกข้อมูลระบบการผลิต เพื่อจัดทำบัญชีและงบการเงินของเงินทุนหมุนเวียนการผลิตและการทำของ รวมทั้งนโยบายบัญชี หมายเหตุและรายละเอียดประกอบงบการเงิน คำนวณต้นทุนเหรียญกษาปณ์หมุนเวียน เหรียญกษาปณ์ที่ระลึกเสนอกระทรวงการคลังเพื่อให้ความเห็นชอบ จัดทำงบประมาณรายรับ - รายจ่ายเงินทุนหมุนเวียนฯ ประจำปีและเพิ่มเติม เสนอกระทรวงการคลัง จัดทำแผนและควบคุมการใช้จ่ายเงินทุนฯ รับเงินรายได้จากการรับจ้างทำของจากฝ่ายการตลาดและการนำส่งรายได้จากการรับจ้างทำของ เก็บรักษาและจ่ายเงินทดรองราชการ จัดทำใบสำคัญ การตั้งเบิก รับเงินจากสำนักการคลัง จัดทำรายงานเงินคงเหลือประจำวัน ตรวจสอบและจัดทำระบบงานเงินเดือน จัดทำรายงานระบบ GFMS จัดทำรายงานและสถิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเงินและการบัญชี และดำเนินการด้านเงินและจัดทำบัญชีของเงินสวัสดิการของสำนักฯ

### ส่วนจัดหาและคลังพัสดุ

**สำนักกษาปณ์** - มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดหาพัสดุตามประมาณการทุนหมุนเวียน ภายในวงเงินที่ผู้อำนวยการสำนักกษาปณ์ได้รับมอบอำนาจจากอธิบดีกรมธนารักษ์ โดยดำเนินการจัดซื้อ - จัดจ้าง ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. ๒๕๓๕ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ดำเนินการรับ - จ่าย ควบคุม เก็บรักษาและขนย้ายเหรียญตัวเปล่า เหรียญสำเร็จ เหรียญตัวเสียและเหรียญหมองคล้ำ รวมทั้งการรับ-จ่าย เก็บรักษาโลหะมีค่า แม่ตรา ดวงตรา ดำเนินการเกี่ยวกับดวงตราชำรุด เหรียญตัวเสีย เหรียญ หมองคล้ำ เพื่อนำไปทำลาย ยุบหลอม หรือล้างตัว ดำเนินการจำหน่ายพัสดุที่ไม่ใช้ราชการ รวมทั้งตรวจสอบวัสดุ ครุภัณฑ์ และทรัพย์สินต่าง ๆ ของสำนัก ปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด

### ส่วนพัฒนาธุรกิจ

**สำนักกษาปณ์** - มีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อรับงานจ้างผลิตสินค้า และงานสั่งจ้างจากหน่วยงานราชการเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ การบริการลูกค้า วางแผนการตลาด เพื่อส่งเสริมการขาย เพิ่มช่องทางธุรกิจ จัดเก็บรายได้ รับชำระหนี้ ทวงหนี้ ติดตามตรวจสอบข้อมูลราคาโลหะ บรรจุภัณฑ์ และวัสดุดิบอื่น ๆ เพื่อประกอบการเสนอราคา ศึกษารวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำผลิตภัณฑ์ใหม่จากสื่อต่าง ๆ รวมทั้งศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเป็นช่องทางในการหารายได้และเป็นทางเลือกให้ ผู้ว่าจ้าง ดำเนินการประชุมคณะกรรมการที่ปรึกษาเหรียญกษาปณ์หรือเหรียญที่ระลึก ขออนุมัติหลักการ และขอพระราชทานพระบรมราชานุญาตในการจัดทำเหรียญกษาปณ์ที่ระลึก เหรียญที่ระลึก จัดทำโครงการส่งให้สำนักกษาปณ์เพื่อออกกฎกระทรวง บริหารจัดการร้านขายของที่ระลึก บริหารจัดการศูนย์การเรียนรู้งานประชาสัมพันธ์ งานเสียงตามสาย บริการนำชมให้ความรู้แก่ผู้เข้าเยี่ยมชมทั้งบุคคลทั่วไปและหมู่คณะรวมทั้งผู้เยี่ยมชมจากต่างประเทศ บริหารจัดการการจัดแสดงศูนย์การเรียนรู้ให้มีความเคลื่อนไหวหมุนเวียนตามวาระโอกาสอันควร และทันสมัยอยู่เสมอ ดูแลเครื่องโสตทัศนูปกรณ์และวัสดุให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน จัดกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์และกิจกรรมตามวาระสำคัญต่าง ๆ

## ส่วนวางแผนพัฒนาและเทคโนโลยีสารสนเทศ

### สำนักศึกษาปณ - มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- ดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ วางแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ของสำนัก การวางแผนการผลิตเหรียญกษาปณ์หมุนเวียน เหรียญกษาปณ์ที่ระลึก เหรียญที่ระลึก เครื่องราชอิสริยาภรณ์ และของสิ่งจ้างต่าง ๆ
- จัดทำและรวบรวมคำรับรองและตัวชี้วัดตามภารกิจประจำของสำนัก
- จัดทำและรวบรวมผลการดำเนินงานของทุนหมุนเวียนตามเกณฑ์การประเมินผล
- จัดทำและรวบรวมองค์ความรู้ (KM) ของสำนัก ดูแลระบบบริหารคุณภาพ ISO KAIZEN LEAN QCC ระบบบริหารความเสี่ยง
- ดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต เหรียญกษาปณ์
- กำกับดูแลดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบคอมพิวเตอร์ของสำนัก ได้แก่ Hardware Software ระบบ ERP ระบบโปรแกรมประยุกต์อื่น ๆ Website ระบบเครือข่าย ระบบการจัดเก็บข้อมูล และระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์
- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับ มอบหมาย

## ส่วนควบคุมคุณภาพ

### สำนักศึกษาปณ - มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ และวิจัยคุณสมบัติของโลหะที่ใช้ผลิตในปัจจุบันและศึกษาหาข้อมูล เพื่อรองรับโลหะชนิดใหม่สำหรับใช้ในอนาคต
- ดำเนินการตรวจสอบ ทดสอบ และวิเคราะห์คุณสมบัติทางเคมีและกายภาพของวัสดุ ตัวอย่างจากการสั่งซื้อภายนอก ชิ้นงานระหว่างผลิต เหรียญปลอม น้ำยาชุบ น้ำรอบโรงงาน น้ำจากบ่อบำบัด ฯลฯ ตรวจสอบปล่อยผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายในกระบวนการผลิตก่อนส่งมอบ
- ดำเนินการแยกโลหะมีค่าให้บริสุทธิ์ ก่อนนำกลับไปใช้ใหม่เพื่อเป็นการประหยัดต้นทุนการผลิต
- ดำเนินการสอบเทียบอุปกรณ์และเครื่องมือวัดทั้งเครื่องมือในห้องปฏิบัติการและ ใน กระบวนการผลิตและดำเนินการให้มีระบบควบคุมคุณภาพในกระบวนการผลิตอย่าง เหมาะสม
- ให้คำปรึกษาแนะนำในกรณีที่เกิดผลิตภัณฑ์ไม่ได้คุณภาพเพื่อพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับ มอบหมาย

## ส่วนผลิตตัวเปล่า

สำนักศึกษาปณ - มีหน้าที่เกี่ยวกับการผลิตตัวเปล่า สำหรับการผลิตเหรียญกษาปณ์หมุนเวียน เหรียญกษาปณ์ที่ระลึก เหรียญที่ระลึก เครื่องราชอิสริยาภรณ์ และของสิ่งจ้าง ควบคุมการเก็บรักษาทรัพย์สินมีค่าระหว่างผลิตทุกขั้นตอน ควบคุมเครื่องจักรผลิตที่ควบคุมด้วยคอมพิวเตอร์ การจัดบุคลากรที่มีให้เหมาะสมกับงานการวางแผน การสำรองวัตถุดิบทั้งโลหะมีค่า ทองคำ เงิน และโลหะอื่น ๆ เช่น ทองแดง สังกะสี อลูมิเนียม นิกเกิล รวมทั้งพัสดุอื่น ๆ ในการผลิตให้สอดคล้องกับแผนผลิตของสำนักศึกษาปณ ดำเนินการผลิตทั้งการหลอมหล่อ การไสผิว การรีด อบอ่อน ตัดตัวเหรียญ การกล่อมข้าง ล้างทำความสะอาดและทำแห้ง ชัดเงา ตรวจสอบและควบคุมคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด ล้างตัวเหรียญกษาปณ์ที่หมองคล้ำ คัดเลือกตัวดี นับบรรจุ หลอมหล่อขึ้นส่วนของเครื่องจักรที่จำเป็นต้องใช้ในโรงงานกษาปณซึ่งไม่มีจำหน่ายในท้องตลาด รวมไปถึงการศึกษาปรับปรุงกระบวนการผลิตการจัดหาเครื่องจักรให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพสิ่งแวดล้อมในขณะนั้น และประสานส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้กระบวนการสอดคล้องกัน

## ส่วนออกแบบ เขียนแบบ

สำนักศึกษาปณ - มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- ศึกษาค้นคว้ารวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์ก่อนการออกแบบ
- ดำเนินงานด้านออกแบบ เขียนแบบ จัดวางองค์ประกอบของลวดลายตัวอักษรของเหรียญกษาปณ์หมุนเวียน เหรียญกษาปณ์ที่ระลึก เหรียญที่ระลึกประดับแพรแถบ เหรียญที่ระลึก เครื่องราชอิสริยาภรณ์ เครื่องหมาย ตอบแทน และของสิ่งจ้าง
- ดำเนินการออกแบบสิ่งของที่เกี่ยวข้องกับสถาบันพระมหากษัตริย์ ในการจัดทำโปสเตอร์ แผ่นพับ ใบรับรองเหรียญ บรรจุภัณฑ์ และสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ จัดวางรูปเล่มภาพประกอบของหนังสือที่เกี่ยวข้องกับเหรียญกษาปณ
- ศึกษาวางแผนและออกแบบซุ้มเฉลิมพระเกียรติหรืองานนิทรรศการในวาระต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย
- ดำเนินการร่วมชี้แจงเกี่ยวกับรูปแบบในการออกกฎกระทรวงเหรียญกษาปณ์หมุนเวียน เหรียญกษาปณ์ที่ระลึก
- ศึกษา ค้นคว้า พัฒนาและนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในงานด้านออกแบบ เขียนแบบ ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- ดำเนินการเกี่ยวกับงานพิมพ์ต่าง ๆ รวมทั้งให้คำแนะนำปรึกษารูปแบบและเทคนิควิธีการด้านศิลปกรรมแก่หน่วยงานภายนอกที่จัดทำเหรียญเกี่ยวกับพระมหากษัตริย์และราชวงศ์
- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

## ส่วนปั้นแบบ หล่อแบบ

### สำนักศึกษาปณ - มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประติมากรรมในการปั้นแบบหล่อแบบเหรียญ
- ดำเนินงานด้านปั้นแบบ ตกแต่งแบบ หล่อแบบเหรียญกษาปณ์หมุนเวียน เหรียญกษาปณ์ที่ระลึก เหรียญที่ระลึก เหรียญที่ระลึกประดับแพรแถบ เครื่องราชอิสริยาภรณ์ เครื่องหมายตอบแทน และของสิ่งจ้าง
- ดำเนินการปั้นแบบเหรียญส่วนพระองค์ที่พระมหากษัตริย์ทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ ให้สร้างขึ้น เช่น เหรียญที่ระลึก เข็มพระราชทานต่าง ๆ รวมทั้งปฏิบัติงานหล่อแบบ ถอดพิมพ์ชิ้นงานที่ได้รับมอบหมาย
- ดำเนินการวางแผนและจัดทำซุ้มเฉลิมพระเกียรติในวาระต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย
- ศึกษา ค้นคว้า พัฒนา งานปั้นแบบ หล่อแบบ ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งให้คำแนะนำปรึกษาเทคนิคการจัดทำแม่แบบเหรียญต่าง ๆ
- ดำเนินงานการผลิตเครื่องหมายอาคารที่ราชพัสดุเพื่อติดตั้งที่ทำการอาคารราชพัสดุทั่วประเทศ
- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

## ส่วนดวงตรา

### สำนักศึกษาปณ - มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- ศึกษา วิเคราะห์การวางแผนการผลิตแม่ตรา ดวงตราเหรียญกษาปณ์ เหรียญกษาปณ์ที่ระลึก เครื่องราชอิสริยาภรณ์ เครื่องหมายตอบแทน และของสิ่งจ้างให้เหมาะสมกับประเภทของเหรียญนั้น ๆ
- ศึกษาวิเคราะห์นำความรู้ทางด้านวิศวกรรมและวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาปรับปรุง การออกแบบ เขียนแบบ รวมไปถึงกรรมวิธีการผลิตแม่ตรา ดวงตรา ให้ทันสมัยกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดขั้นตอนการผลิต ลดต้นทุนการผลิต และมีอายุการใช้งานของแม่ตรา ดวงตรามากขึ้น
- ดำเนินการวางแผนการใช้เครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์ให้สอดคล้องกับการผลิตพร้อมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพสูงสุด
- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

## ส่วนตีตรา

### สำนักกษาปณ์ – มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- ศึกษา วิเคราะห์การวางแผน ควบคุม กำกับ ดูแล กระบวนการตีตราและนับบรรจุเหรียญกษาปณ์หมุนเวียน เหรียญกษาปณ์ที่ระลึก เหรียญที่ระลึกทั้งประเภทธรรมดาและขัดเงา งานของสิ่งจ้างเครื่องหมายตอบแทนและชิ้นส่วนเครื่องราชอิสริยาภรณ์
- ดำเนินการเบิกเหรียญตัวเปล่า ดวงตรา งานบังคับเหรียญ เข้ามาดำเนินการตีตราจนเป็นเหรียญสำเร็จ
- ดำเนินการชุบเคลือบผิวเหรียญด้วยน้ำยาโรเดียมกรณีเหรียญประเภทขัดเงา
- ดำเนินการคัดเลือก ตรวจสอบ นับบรรจุ และนำส่งผลิตภัณฑ์
- ดำเนินการจัดทำข้อมูลในระบบ ERP และระบบ Barcode
- การบริหารด้านเทคนิคการตีตรา การใช้เครื่องจักรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้เหรียญที่ผลิตได้มีคุณภาพและต้นทุนการผลิตต่ำและเป็นไปตามแผนการผลิต
- ดำเนินการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน
- วางแผน กำหนดจำนวนและเบิกวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตและการบรรจุให้สอดคล้องกับแผนผลิต
- ศึกษา วิเคราะห์ ปรับปรุงกระบวนการผลิตให้เหมาะสมให้เป็นไปตามระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9000:2008
- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นหรือที่ได้รับมอบหมาย

## ส่วนงานฝีมือ

### สำนักกษาปณ์ – มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- ดำเนินการเกี่ยวกับงานฝีมือในการสร้างและซ่อมเครื่องราชอิสริยยศ เครื่องราชอิสริยาภรณ์ เครื่องหมายตอบแทน เหรียญที่ระลึก งานของสิ่งจ้างต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการขั้นตอนการผลิตให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน ความสวยงาม ลดการสูญเสีย และส่งมอบได้ตรงตามเวลาที่กำหนด
- ดำเนินการกำหนดแผนการผลิตชิ้นงาน รวมทั้งติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ศึกษา วิเคราะห์กำหนดตัวชี้วัดของหน่วยงาน และพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน
- ดำเนินการจัดทำบัญชีควบคุมโลหะ หรือชิ้นงานระหว่างการผลิต
- ศึกษา วิเคราะห์กำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะเครื่องจักรเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ และอัญมณีต่าง ๆ
- ดำเนินการจัดทำแผนการบำรุงรักษาและสนับสนุนระบบบริหารจัดการของสำนักกษาปณ์ เช่น ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 : 2008 ระบบ ERP
- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

### ส่วนจัดการผลิตภัณฑ์

สำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน – มีหน้าที่ในการจัดหา จัดเก็บ และจำหน่ายเหรียญและผลิตภัณฑ์เหรียญ และรับจอง-จ่ายจอง จำหน่ายเหรียญที่ระลึกตามโครงการต่าง ๆ ที่กรมธนารักษ์จัดทำขึ้นเนื่องในโอกาสต่าง ๆ ตลอดจนปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

#### สำนักศึกษาปณ – มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- ดำเนินการเกี่ยวกับผลิตเครื่องราชอิสริยาภรณ์ เหรียญที่ระลึก เครื่องหมายตอบแทน โล่ เข็มที่ระลึก ตราสัญลักษณ์ และงานสิ่งจ้างต่าง ๆ
- ดำเนินการกำหนดแผนการผลิตชิ้นงาน รวมทั้งติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์พัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน
- ดำเนินการจัดทำบัญชีควบคุมโลหะหรือชิ้นงานระหว่างการผลิต
- กำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของวัสดุและบรรจุภัณฑ์ต่าง ๆ
- ดำเนินการสนับสนุนระบบบริหารจัดการของสำนักศึกษาปณ เช่น ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001: 2008 ระบบ ERP
- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

### ส่วนวิศวกรรมเครื่องกล

สำนักศึกษาปณ – มีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานการวางแผน ควบคุม กำกับ ติดตาม และวิเคราะห์งาน ซ่อมบำรุงเชิงป้องกัน งานซ่อมบำรุงเชิงแก้ไขเครื่องจักร อุปกรณ์ และระบบโครงสร้างพื้นฐานทั้งหมดของโรงกษาปณ งานการผลิตอุปกรณ์และอะไหล่ เครื่องจักร งานติดตั้งและซ่อมแซมประตูห้องมันคงและตู้নির্য ให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับการกำหนดรายละเอียดของเครื่องจักรใหม่ ทางด้านเทคนิคและวิธีการใช้เครื่องจักรอุปกรณ์ต่าง ๆ พร้อมทั้งจัดหาเครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาและ ลดต้นทุน ขบวนการผลิตที่เกี่ยวข้อง

### ส่วนวิศวกรรมไฟฟ้า

#### สำนักศึกษาปณ - มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- ดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ วางแผน ควบคุมการใช้ระบบไฟฟ้าในโรงงาน
- ดำเนินการการออกแบบ ติดตั้ง ควบคุม ซ่อมบำรุงในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ของเครื่องจักรสำหรับผลิต
- ดำเนินการบำรุงรักษาเชิงป้องกันและซ่อมแซมแก้ไขระบบโครงสร้างพื้นฐานของสำนัก ให้มีความพร้อมในการใช้งาน ตามมาตรฐานของแต่ละระบบ

- ศึกษา วิเคราะห์ และกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะของอุปกรณ์ทางไฟฟ้าและทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ของเครื่องจักรและระบบโครงสร้างพื้นฐานของสำนักศึกษาปณ เพื่อประโยชน์ในการจัดหาอะไหล่ แลการติดตั้งเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน
- ให้คำแนะนำ ปรัชญาเกี่ยวกับเทคนิคด้านระบบไฟฟ้าแก่หน่วยงานอื่น
- การจัดทำรายงานและบันทึกข้อมูลในระบบ ERP
- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

### ส่วนเผยแพร่ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน

สำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน – มีหน้าที่ในการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนได้รับความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องและเชื่อถือได้เกี่ยวกับทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน ให้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การจัดนิทรรศการนอกสถานที่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ การจัดทำข้อมูลและออกแบบงานนิทรรศการเพื่อการเผยแพร่และการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ เหรียญ การออกแบบและจัดทำสื่อเพื่อการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และสื่อวิทยุ - โทรทัศน์ การถ่ายภาพ จัดหาและบำรุงรักษาอุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ การทูลเกล้าฯ ถวายเงินและถวายเหรียญ ตลอดจนงานด้านวิเทศสัมพันธ์และร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

### ส่วนเก็บรักษาและอนุรักษ์ทรัพย์สิน

สำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน – มีหน้าที่ดูแลเก็บรักษาและอนุรักษ์ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินให้ปลอดภัย คงสภาพที่ดี หยุดยั้งและป้องกันการเสื่อมสภาพของทรัพย์สินตามหลักวิชาการอนุรักษ์ สร้างและพัฒนาฐานความรู้ ด้านทรัพย์สินและการอนุรักษ์เพื่อเป็นคลังภูมิปัญญาของชาติ จัดทำฐานข้อมูลทรัพย์สินให้ถูกต้องครบถ้วนตามหลักสากล สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันอนุรักษ์ทรัพย์สิน และมีระบบรักษาความปลอดภัย ที่ทันสมัย มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ตลอดจนปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

### ส่วนจัดแสดงทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน

สำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน – มีหน้าที่มีหน้าที่จัดนิทรรศการในพิพิธภัณฑ์ของสำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน จัดหาทรัพย์สิน และนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ประกอบการจัดแสดง สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านพิพิธภัณฑ์ รวมทั้งเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการด้านพิพิธภัณฑ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

## ศาลารณารักษ์ 1 จังหวัดเชียงใหม่

สำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน – มีหน้าที่รับผิดชอบในการศึกษา วิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจของ จังหวัดในภูมิภาคนั้น ๆ เพื่อประโยชน์ในการเผยแพร่และจัดแสดงทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน จำหน่ายเหรียญ และผลิตภัณฑ์เหรียญ รับจอง-จ่ายจอง จำหน่ายเหรียญที่ระลึกตามโครงการต่าง ๆ ที่กรมธนารักษ์จัดทำ ตลอดจนปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

## ศาลารณารักษ์ 2 จังหวัดสงขลา

สำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน – มีหน้าที่รับผิดชอบในการศึกษา วิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจของ จังหวัดในภูมิภาคนั้น ๆ เพื่อประโยชน์ในการเผยแพร่และจัดแสดงทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน จำหน่ายเหรียญ และผลิตภัณฑ์เหรียญ รับจอง-จ่ายจอง จำหน่ายเหรียญที่ระลึกตามโครงการต่าง ๆ ที่กรมธนารักษ์จัดทำ ตลอดจนปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

### โครงสร้างการบริหารงานของเงินทุนหมุนเวียน

#### การบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินและการทำของ โดยกรมธนารักษ์

ตามพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. 2558 มาตรา 18 กำหนดให้มีคณะกรรมการ บริหารทุนหมุนเวียนคณะหนึ่งประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยงานของรัฐที่มีทุนหมุนเวียน เป็นประธาน กรรมการ ผู้แทนกระทรวงการคลัง ผู้แทนสำนักงบประมาณ และผู้แทนหน่วยงานของรัฐที่มีทุนหมุนเวียนที่ ไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคล เป็นกรรมการ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนไม่เกินสามคน ซึ่งประธานกรรมการ แต่งตั้งโดยความเห็นชอบของกระทรวงการคลัง จากผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ ด้านการเงิน เศรษฐศาสตร์ การลงทุน กฎหมาย หรือด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับทุนหมุนเวียน เป็นกรรมการ ให้ผู้บริหาร ทุนหมุนเวียนเป็นกรรมการและเลขานุการ”

เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าว เงินทุนหมุนเวียนการบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินและการทำของ จึงได้มีคำสั่งแต่งตั้ง ดังนี้

1. คำสั่งกรมธนารักษ์ ที่ 606/2559 สั่ง ณ วันที่ 3 พฤศจิกายน 2559 แต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร ทุนหมุนเวียนการบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินและการทำของ
2. คำสั่งกรมธนารักษ์ ที่ 644/2559 สั่ง ณ วันที่ 21 พฤศจิกายน 2559 แต่งตั้งผู้บริหารทุนหมุนเวียน การบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินและการทำของ
3. คำสั่งกรมธนารักษ์ ที่ 645/2559 สั่ง ณ วันที่ 21 พฤศจิกายน 2559 แต่งตั้งผู้ช่วยเลขานุการ คณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียนการบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินและการทำของ
4. คำสั่งกรมธนารักษ์ที่ 288/2561 สั่ง ณ วันที่ 15 พฤษภาคม 2561 แต่งตั้งกรรมการบริหาร ทุนหมุนเวียนการบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินและการทำของ เพิ่มเติม
5. คำสั่งคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียนการบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่า ของแผ่นดินและการทำของ ที่ 10/2561 สั่ง ณ วันที่ 13 ธันวาคม 2561 แต่งตั้งคณะอนุกรรมการตรวจสอบ



## คำสั่งกรมธนารักษ์

ที่ ๖๐๖/๒๕๕๙

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียนการบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน และการทำของ

ตามพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘ มาตรา ๑๘ ให้มีคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียนคณะหนึ่ง และให้ผู้บริหารทุนหมุนเวียนเป็นกรรมการและเลขานุการ นั้น

เพื่อปฏิบัติตาม พ.ร.บ. ดังกล่าว จึงแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียนการบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน และการทำของ โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังนี้

## ๑. องค์ประกอบ

๑.๑ อธิบดีกรมธนารักษ์	ประธานกรรมการ
๑.๒ ที่ปรึกษาด้านการบริหารเหรียญกษาปณ์และทรัพย์สินมีค่า	กรรมการ
๑.๓ ผู้แทนสำนักงบประมาณ	กรรมการ
๑.๔ ผู้แทนกระทรวงการคลัง	กรรมการ
๑.๕ ผู้ทรงคุณวุฒิ (นางทัศนีย์ พงศ์ละไม)	กรรมการ
๑.๖ ผู้ทรงคุณวุฒิ (นางสาวประไพพิศ ศรีเดชะรินทร์กุล)	กรรมการ
๑.๗ ผู้บริหารทุนหมุนเวียน	กรรมการและเลขานุการ

## ๒. อำนาจหน้าที่

- ๒.๑ กำหนดนโยบาย กำกับดูแลการบริหารจัดการ และติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของทุนหมุนเวียน
- ๒.๒ กำหนดข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล การเงิน การพัสดุ ตลอดจนการกำหนดค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์หรือสวัสดิการต่าง ๆ ของผู้บริหารทุนหมุนเวียน พนักงาน และลูกจ้างให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่คณะกรรมการกำหนดตามมาตรา ๑๑ (๘)
- ๒.๓ พิจารณาอนุมัติแผนการดำเนินงานประจำปี
- ๒.๔ แต่งตั้งผู้บริหารทุนหมุนเวียน

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๓ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๙

(นายจักรกฤษณ์ พาราพันธกุล)  
อธิบดีกรมธนารักษ์



คำสั่งกรมธนารักษ์

ที่ ๖๔๔/๒๕๕๙

เรื่อง แต่งตั้งผู้บริหารทุนหมุนเวียนการบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน และการทำของ

ตามพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘ มาตรา ๑๘ ให้มีคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียนคณะหนึ่ง และให้ผู้บริหารทุนหมุนเวียนเป็นกรรมการและเลขานุการ มาตรา ๒๑ (๔) ให้คณะกรรมการบริหาร มีอำนาจหน้าที่แต่งตั้งผู้บริหารทุนหมุนเวียน และมาตรา ๔ “ผู้บริหารทุนหมุนเวียน” หมายความว่า ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ หรือผู้ทำหน้าที่บริหารทุนหมุนเวียน ที่เรียกชื่ออย่างอื่น นั้น

เพื่อให้การดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียนการบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน และการทำของ เป็นไปตามระเบียบฯ ดังกล่าว อาศัยอำนาจตามคำสั่งกรมธนารักษ์ ที่ ๖๐๖/๒๕๕๙ ลงวันที่ ๓ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๙ จึงแต่งตั้งรองอธิบดีกรมธนารักษ์ (ด้านเหรียญกษาปณ์) เป็นผู้บริหารทุนหมุนเวียนการบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน และการทำของ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๑ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๙

(นายจักรกฤษณ์ พาราพันธกุล)

อธิบดีกรมธนารักษ์

ประธานคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียน  
การบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน และการทำของ



คำสั่งกรมธนารักษ์

ที่ ๖๔๕ /๒๕๕๙

เรื่อง แต่งตั้งผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียนการบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์  
ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน และการทำของ

ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนการบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่า  
ของแผ่นดิน และการทำของ ครั้งที่ ๑/๒๕๕๙ เมื่อวันที่ ๒๘ ตุลาคม ๒๕๕๙ ให้ความเห็นชอบการแต่งตั้ง ผู้ช่วยเลขานุการ  
คณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียนการบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน และการทำของ นั้น

เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านเลขานุการของคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียนการบริหารจัดการ  
เหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน และการทำของ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ถูกต้อง ตรงตามกำหนดเวลา  
จึงแต่งตั้งผู้อำนวยการสำนักกษาปณ์ และผู้อำนวยการสำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน เป็นผู้ช่วยเลขานุการ  
ในคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียนการบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน และการทำของ  
โดยมีหน้าที่ปฏิบัติงานสนับสนุนงานด้านเลขานุการของคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียน การบริหารจัดการ  
เหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน และการทำของ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๑ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๙

(นายจักรกฤตย์ พาราพันธกุล)

อธิบดีกรมธนารักษ์

ประธานคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียน  
การบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน และการทำของ



คำสั่งกรมธนารักษ์

ที่ ๒๘๘ /๒๕๖๑

เรื่อง แต่งตั้งกรรมการบริหารทุนหมุนเวียนการบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์  
ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินและการทำของ เพิ่มเติม

ตามที่กรมธนารักษ์ได้มีคำสั่ง ที่ ๖๐๖/๒๕๕๙ สั่ง ณ วันที่ ๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙ แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียนการบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินและการทำของ และคณะกรรมการฯ ได้มีมติในคราวประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๖๑ เมื่อวันที่ ๑๕ มีนาคม ๒๕๖๑ ให้แต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิเป็นกรรมการ เพิ่มเติมอีกจำนวน ๑ คน นั้น

เพื่อให้การบริหารเงินทุนหมุนเวียนการบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินและการทำของ ดำเนินการได้อย่างครอบคลุมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงแต่งตั้ง นางอุไร ร่มโพธิ์หยก เป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ในคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียนการบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินและการทำของ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๕ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

(นายพร อนันตศิลป์)

อธิบดีกรมธนารักษ์

ประธานกรรมการบริหารทุนหมุนเวียน  
การบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินและการทำของ



คำสั่งคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียน  
การบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินและการทำของ  
ที่ ๑๐ /๒๕๖๑  
เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการตรวจสอบ

ตามที่คณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียนการบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินและการทำของ ได้มีคำสั่งที่ ๒๘๗/๒๕๖๑ สั่ง ณ วันที่ ๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๑ แต่งตั้งคณะอนุกรรมการตรวจสอบให้มืองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนด นั้น

เพื่อให้การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการตรวจสอบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงอาศัยอำนาจตามมาตรา ๒๒ แห่งพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘ ให้ยกเลิกคำสั่งคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียนการบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินและการทำของ ที่ ๒๘๗/๒๕๖๑ และแต่งตั้งคณะอนุกรรมการตรวจสอบให้มืองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. องค์ประกอบ

- |                                   |                  |
|-----------------------------------|------------------|
| ๑.๑ นางอุไร รมโพธิยท              | ประธานอนุกรรมการ |
| ๑.๒ นางสาวรัตนา เลิศเจริญพร       | อนุกรรมการ       |
| ๑.๓ นางอุบลรัตน์ สัมสวัสดิ์       | อนุกรรมการ       |
| ๑.๔ ผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายใน  | เลขานุการ        |
| ๑.๕ นางสาวสุคนธ์ทิพย์ ทองประเสริฐ | ผู้ช่วยเลขานุการ |

๒. อำนาจหน้าที่

๒.๑ สอบทานและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรายงานการเงินของเงินทุนหมุนเวียนฯ เพื่อให้มีความถูกต้องเพียงพอ

๒.๒ สอบทานและให้ข้อเสนอแนะเพื่อให้เงินทุนหมุนเวียนฯ มีระบบควบคุมภายใน และระบบบริหารความเสี่ยง ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

๒.๓ ติดตาม ตรวจสอบ กำกับดูแล และสอบทานการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในให้ครอบคลุมภารกิจสำคัญและสนับสนุนการดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียนฯ

๒.๔ รายงานผลการตรวจสอบพร้อมข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียนฯ อย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง

๒.๕ ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียนฯ มอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๓ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

(นายอำนวยการ ปรีมนวงศ์)

อธิบดีกรมธนารักษ์

ประธานกรรมการบริหารทุนหมุนเวียน  
การบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินและการทำของ

## บทที่ 2 บทนำ

### การบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงภาครัฐเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบต่อภาครัฐ (Public Accountability) ที่มีต่อประชาชนและทรัพย์สินของประเทศอันจะนำมาซึ่งการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจุบันภาครัฐจำเป็นต้องบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของประชาชนมากขึ้นกว่าเดิม และต้องเปิดเผยข้อมูลในการปฏิบัติราชการ ประชาชนสามารถตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงมีส่วนอย่างยิ่งในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายป้องกันความเสียหายลดความผิดพลาดในการบริหารงาน และเป็นแรงเสริมที่จะผลักดันให้หน่วยงานสามารถดำเนินกิจกรรมได้สำเร็จตามเป้าประสงค์และเป็นส่วนสำคัญในการป้องกันการไม่ได้รับ การยอมรับจากภาคประชาชนและป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้การบริหารจัดการภาครัฐมีการตัดสินใจที่ดีขึ้นและผู้บริหารองค์กรสามารถบริหารจัดการและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญในการประเมินประเด็นยุทธศาสตร์ และมีวัตถุประสงค์ในการผลักดันให้หน่วยงานราชการเน้นความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดินและการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมได้สำเร็จตามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์นั้นได้



## ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

**ความเสี่ยง** หมายถึง โอกาส (Chance) ที่เหตุการณ์ การกระทำใด ๆ/ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและส่งผลกระทบต่อ หรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน)ในเชิงลบ หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงาน โครงการที่สำคัญในแต่ละ / ประเด็นยุทธศาสตร์ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปีของส่วนราชการ

**การบริหารความเสี่ยง** คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะมุ่งเน้นแผนงาน โครงการที่มีผลกระทบสูง ต่อการบรรลุ / โครงการที่สำคัญ ซึ่งผลสำเร็จของแผนงาน / ความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์

**ความเสี่ยงโครงการ** หมายถึง ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่หากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อ การบรรลุตามเป้าประสงค์ของโครงการ

**การบริหารความเสี่ยงโครงการ** คือ กระบวนการบริหารงานโครงการที่มีระบบและขั้นตอนของการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การวางแผนความเสี่ยง และการติดตามความเสี่ยงในการสนับสนุนการวางแผนและการดำเนินโครงการให้คำนึงถึงความเสี่ยงและแนวทางการบริหารความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ เหมาะสมกับทรัพยากรที่มี และส่งผลให้โครงการนั้นสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ได้วางไว้

## ประเภทของความเสี่ยง (TYPE OF RISK)

### 1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)

เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเป็น ความเสี่ยงเนื่องจาก

- การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์
- เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระ ทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง
- เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

## 2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)

เป็นความเสี่ยงอันเกิดจากการดำเนินงาน ผลการปฏิบัติงาน หรืออาจเป็นผลจากระบบงาน ภายในขององค์กร / กระบวนการ / เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้ / บุคลากร / ความเพียงพอของข้อมูลส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ รวมถึงการทุจริตภายในองค์กร

## 3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

- เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์

- เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอ และไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินดังกล่าว

## 4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)

เป็นความเสี่ยงอันเกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ครอบคลุมถึงกฎระเบียบของทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกที่กำกับดูแลองค์กร โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็น ความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมการดำเนินงานและการละเลยไม่ปฏิบัติ

## 5. ความเสี่ยงด้านบุคลากร (Human Risk : H)

เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากบุคคลที่เป็นผู้รับผิดชอบโครงการหรือทีมงานในโครงการ รวมทั้งผู้บริหารโครงการและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโครงการทั้งหมด ทั้งในเรื่องความไม่แน่นอน ความสามารถ และข้อจำกัดของทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้น



## หลักธรรมาภิบาล

1. หลักประสิทธิผล: ต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการวางแผนเป้าหมาย การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชนสร้างกระบวนการปฏิบัติงาน อย่างมีระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency): ในการปฏิบัติงานต้องมีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลดีภาพ คุ่มค่าการลงทุน และบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม รวมทั้งต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน เพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ซ้ำซ้อนและไม่มี ความจำเป็น

3. หลักการตอบสนอง (Responsiveness): ต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพสามารถ ดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง / กันได้ อย่างเหมาะสม

4. หลักการรับผิดชอบ (Accountability): ในการปฏิบัติงานต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจง ได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ ตามเป้าหมายที่ กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบ การแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

5. หลักความโปร่งใส (Transparency): ต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตรงไป ตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวาง ระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

6. หลักการมีส่วนร่วม (Participation): ต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหาประเด็น/ที่สำคัญที่ เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการ ปฏิบัติงาน

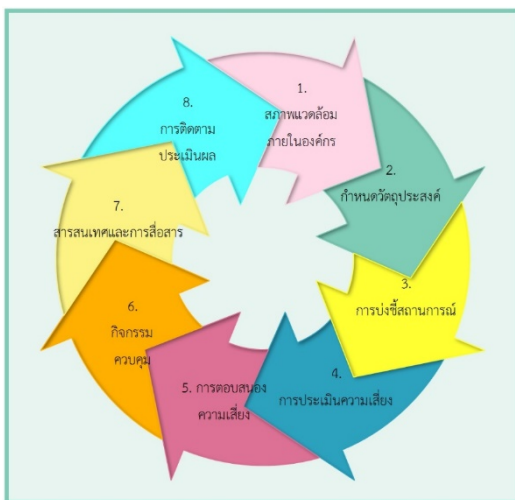
7. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization): ในการปฏิบัติงานควรมีการมอบอำนาจและ กระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม

8. หลักนิติธรรม (Rule of Law) : ต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

9. หลักความเสมอภาค (Equity) : ต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรมและอื่นๆ นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงโอกาส ความทัดเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคม

10. หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) : ในการปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกัน ระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

### กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ERM



การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ERM  
(The committee of Sponsoring Organization)  
ประกอบด้วยองค์ประกอบ ๘ ประการ

ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน  
การดำเนินงานและการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 : สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

เป็นกระบวนการแรกในขั้นตอนการวิเคราะห์และการดำเนินการป้องกันความเสี่ยง เป็นการระบุถึงปัจจัยแวดล้อมด้านต่าง ๆ ขององค์กร โดยระบุถึงนโยบายและวิธีการในการป้องกันความเสี่ยง ปรัชญาและปณิธานในการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบต่าง ๆ เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

## ขั้นตอนที่ 2 : การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

เป็นขั้นตอนที่สองของกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพราะเป็นปัจจัยที่ผู้ทำหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะต้องทำการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดถึงความต้องการในการบริหารความเสี่ยง และกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดการบรรลุในการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับและสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และครบถ้วน การกำหนดวัตถุประสงค์ควรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

ในการพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการมาบริหารจัดการความเสี่ยง ควรมุ่งเน้นแผนงาน/โครงการที่มีความสำคัญและมีนัยสำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามกลยุทธ์/เป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง ควรมีความชัดเจนและสื่อสารให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในองค์กรได้รับทราบอย่างทั่วถึง เพื่อให้มีความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ SMART

- Specific : มีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง สามารถทำให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรเข้าใจตรงกัน
- Measurable : สามารถวัดผลได้ว่าวัตถุประสงค์นั้นบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ ไม่ว่าจะในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ
- Attainable : สามารถบรรลุผลได้ภายใต้ศักยภาพ ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมที่องค์กรมีอยู่
- Relevant : มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์และเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร
- Timely : มีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์

## ขั้นตอนที่ 3 : การบ่งชี้เหตุการณ์หรือการระบุความเสี่ยง (Event Identification)

เป็นขั้นตอนที่ทำหน้าที่ในการระบุถึงปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร โดยการระบุถึงปัจจัยเสี่ยงนี้อาจทำการระบุปัจจัยเสี่ยงตาม KPI (Key Performance Indicators) ขององค์กร เพื่อทำให้การระบุความเสี่ยงนั้นมีความสะดวกมากขึ้น

การระบุความเสี่ยงเป็นการค้นหาว่าการดำเนินงานในอนาคตมีความเสี่ยงใดที่มีโอกาสเกิดขึ้น และทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยต้องระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง ปัจจัย ความเสี่ยง

ตลอดจนสาเหตุความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและภายนอกให้ครอบคลุมความเสี่ยงทุกด้าน ได้แก่ Strategic Risk/Operational Risk/Financial Risk และ Compliance Risk (S-O-F-C) และแสดงออก ในรูป Risk Profile โดยต้องวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันของปัจจัยเสี่ยงกับสาเหตุความเสี่ยง เพื่อให้ เห็น ภาพความเสี่ยงที่ชัดเจน สามารถนำไปกำหนดแนวทางและวิธีตอบสนอง/จัดการความเสี่ยง ที่ชัดเจน สอดคล้องกัน

ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนด มาตรการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง ความเสี่ยงและเหตุแห่งความเสี่ยงควรครอบคลุมความเสี่ยงสำคัญ ดังนี้

- ความเสียหายหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กร
- ความไม่แน่นอนที่อาจจะมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร
- เหตุการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเสียโอกาสในการได้รับสิ่งที่ดี

#### เหตุแห่งความเสี่ยง (Risk Driver)



ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่าง ๆ อาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบ รวมถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดจากสาเหตุทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยในแต่ละประเภทของความเสี่ยง หรือแต่ละกระบวนการ หรือกิจกรรมมีความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ ดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	กระบวนการ/กิจกรรม	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน	บุคลากรในหน่วยงาน	- ขาดทักษะ ความชำนาญและความรู้เฉพาะทาง
	ความปลอดภัย	- เกิดอุบัติเหตุ หรือได้รับอันตรายจากการปฏิบัติงาน
	เทคโนโลยี / นวัตกรรม	- เทคโนโลยีล้าสมัย - ถูกละเมิดลิขสิทธิ์
	สิ่งแวดล้อม	- สร้างมลพิษแก่ชุมชนรอบข้าง - สร้างความเดือนร้อนแก่ประชาชน
ความเสี่ยงด้านการเงิน	งบประมาณ	- เบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันตามกำหนดเวลา - งบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน
	หนี้สิน	- องค์กรขาดสภาพคล่องในการชำระหนี้ - เกิดหนี้สูญจากลูกหนี้
	ตลาดสินค้าและการเงิน	- การเปลี่ยนแปลงของราคาวัตถุดิบ อัตราแลกเปลี่ยนดอกเบี้ย ฯลฯ
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	การบริหารงาน	- กำหนดกลยุทธ์ผิดพลาดไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร
	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	- กิจกรรมตามแผนกลยุทธ์ไม่สามารถนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์องค์กรได้
	การแข่งขันทางกลยุทธ์	- กลยุทธ์ขององค์กรขาดการพัฒนาให้ทันต่อสถานการณ์จนไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	การละเมิดสัญญา	- ดำเนินงานไม่เสร็จตามกำหนดในสัญญา - กระบวนการดำเนินงานไม่เป็นไปตามข้อตกลง
	การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ	- ผู้เสียผลประโยชน์หรือบุคลากรในองค์กรต่อต้านกฎระเบียบใหม่ - องค์กรได้รับความเสียหายในทางใดทางหนึ่งจากการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย

## ขั้นตอนที่ 4 : การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เมื่อระบุความเสี่ยงได้แล้ว ให้ทำการประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาความเสี่ยงที่มีอยู่ ก่อนทำการควบคุมใด ๆ หลังจากนั้นจึงพิจารณาว่าการปฏิบัติงานในปัจจุบันได้มีวิธีการอย่างไรในการจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาถึงการจัดการต่าง ๆ เช่น การปฏิบัติงานของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ กระบวนการดำเนินงาน กิจกรรมการควบคุมภายใน กระบวนการรายงาน การวัดผลการดำเนินงานและการติดตามผลของกิจกรรมต่าง ๆ วิธีการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทศนคติของผู้บริหารต่อความเสี่ยงและวิธีการบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติด้านบุคลากร การปฏิบัติต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เมื่อได้มีการพิจารณาถึงการจัดการต่าง ๆ แล้ว จึงทำการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงอีกครั้งหนึ่ง การประเมินความเสี่ยงทุกครั้งจะประเมินทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยการประเมินจะพิจารณาให้ครอบคลุม ๒ ประเด็น ดังนี้

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) ความเสี่ยงมีโอกาสเกิดขึ้นได้มากน้อยเพียงไร
- ผลกระทบ (Impact) หากมีความเสี่ยงเกิดขึ้น องค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงไร



การประเมินความเสี่ยงขององค์กรว่ามีความรุนแรงมากน้อยเท่าใด และมีความเสี่ยงใดต้องรีบดำเนินการแก้ไข องค์กรจะต้องศึกษาถึงผลกระทบ โดยการศึกษาลงถึงผลกระทบนั้นเป็นขั้นตอนที่ยากและสำคัญที่สุดของการบริหารความเสี่ยง เพราะองค์กรจะต้องทำการประเมินปัจจัยเสี่ยงที่ละปัจจัยว่าปัจจัยใดจะมีผลกระทบมากน้อยต่อองค์กรเพียงใด ปัจจัยที่มีผลกระทบมากจะได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน แต่ปัจจัยที่มีผลกระทบน้อยนั้นก็ไม่สามารถละเลยได้เช่นกัน การศึกษาถึงผลกระทบนี้จะทำให้องค์กรทราบว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงจะมีผลกระทบต่อองค์กรร้ายแรงเพียงใด ผู้บริหารจะนำขั้นตอนนี้ไปใช้ในการประกอบการตัดสินใจ เพราะการบริหารความเสี่ยงนั้นบางครั้งมีต้นทุนที่สูง ถ้าหากนำมาใช้กับความเสี่ยงที่มีผลกระทบน้อย อาจเกิดความไม่คุ้มค่ากับการลงมือบริหารความเสี่ยงดังกล่าว ซึ่งการประเมินถึงโอกาสที่จะเกิดขึ้นของ

ความเสี่ยง และการศึกษาถึงผลกระทบนั้นจะทำให้องค์กรได้ทราบถึงลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งอาจศึกษาได้จากตัวอย่างของ Risk Matrix ดังภาพ

Impact	Low	Medium	Medium	High	High
	Low	Low	Medium	Medium	High
	Low	Low	Low	Medium	Medium
	Low	Low	Low	Low	Medium
	Low	Low	Low	Low	Low
	Likelihood				

### ขั้นตอนที่ 5 : การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การตอบสนองความเสี่ยงจะถือหลักตามแนวทาง 4T's คือ

#### 1. การยอมรับ (Take)

- ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ไม่ต้องมีการดำเนินการใด ๆ เพิ่มเติม เพื่อช่วยลดโอกาสที่จะเกิดขึ้น หรือลดความรุนแรงจากผลกระทบที่จะเกิดขึ้นหากเกิดความเสียนั้น ๆ
- หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยงแต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

#### 2. การควบคุม หรือ การลดความเสี่ยง (Treat)

- เป็นการดำเนินการเพิ่มเติมจากกิจกรรมที่องค์กรมีอยู่ เพื่อที่จะลด ความเสี่ยงขององค์กรให้เหลือน้อยลง ซึ่งอาจจะลดได้ทั้งโอกาส และผลกระทบที่เกิดขึ้นก็ได้
- พยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง หรือการวิเคราะห์หาวิธีการควบคุม/มาตรการหรือวิธีการใด ๆ ในการที่จะป้องกันความสูญเสีย รวมถึงลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น

#### 3. การถ่ายโอน หรือการกระจายความเสี่ยง (Transfer)

- เป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงให้แก่องค์กรหรือบุคคลอื่น เช่น การประกันภัย เป็นต้น
- ยกภาระการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และไม่สามารถรับเอาไว้เองได้

#### 4. การหลีกเลี่ยง หรือหยุดดำเนินการกิจกรรมทางธุรกิจ (Terminate)

- เป็นการหยุดกิจกรรมหรือการดำเนินการใด ๆ ขององค์กรเพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความเสี่ยง
- ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงโดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ต้นทุนกับผลประโยชน์ที่ได้รับแล้วพบว่าผลประโยชน์ที่ได้รับไม่คุ้มค่างบต้นทุนที่จะเกิดขึ้น



#### ขั้นตอนที่ 6 : กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

เป็นนโยบายขององค์กรหรือกระบวนการในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า องค์กรได้มีการจัดการกับความเสี่ยงแล้ว โดยเป็นขั้นตอนที่กำหนดให้บุคลากรภายในองค์กรรับผิดชอบในการพิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่แล้ว และพิจารณาการเพิ่มเติมกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่จำเป็นในการจัดการ กับความเสี่ยง

หลังจากประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงแล้ว ต้องกำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อให้ความเสี่ยงลดลง และหากความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงหรือสูงมาก ต้องนำความเสี่ยงนั้นมาดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย

1. กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง เพื่อควบคุมหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
2. เป้าหมาย/ผลสำเร็จของการดำเนินการกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง กำหนดให้สอดคล้องกับผลผลิต ผลลัพธ์ หรือความคืบหน้าของโครงการ โดยคำนึงถึงตัวชี้วัดผลลัพธ์ การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ตามค่าเกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน
3. ระยะเวลาดำเนินการ เป็นการระบุช่วงเวลาที่จะดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง
4. ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง มีหน้าที่
  - ทบทวนประสิทธิภาพของแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน
  - กำหนดการควบคุมที่ต้องการเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
  - ประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากได้รับการจัดการในปัจจุบันแล้ว
  - กำหนดเวลาที่แน่นอนในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้

#### ขั้นตอนที่ 7 : สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

เป็นขั้นตอนการแจ้งข้อมูลข่าวสารและให้ความรู้แก่คนในองค์กรในเรื่องของแนวทางปฏิบัติด้านการจัดการความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งอาจจัดทำได้หลากหลายรูปแบบ เช่น

1. จัดทำคู่มือในการบริหารความเสี่ยง เพื่อแจกจ่ายให้แก่บุคลากรทุกคนในองค์กรทำความเข้าใจและรับทราบถึงแนวทางในการปฏิบัติทางการจัดการความเสี่ยงขององค์กร
2. จัดทำบทความ เพื่อลงในวารสารภายในขององค์กร เพื่อแจ้งข่าวสารใหม่ ๆ เพื่อเป็นการให้ความรู้แก่บุคลากรภายในองค์กรอย่างเป็นประจำ
3. ส่งเสียงตามสาย เพื่อเล่าเรื่อง แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องราวของความเสี่ยงให้แก่บุคลากรในองค์กรได้รับทราบ ในช่วงเวลาเช้าก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ช่วงเวลาพักรับประทานอาหารเที่ยง และช่วงเย็นหลังเลิกงาน
4. จัดทำ Web Site เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวกสบาย
5. จัดประชุม สัมมนา อบรม ให้แก่พนักงานในองค์กรในเรื่องของการจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยงต้องสามารถสร้างความมั่นใจได้ว่าผู้บริหารได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ถูกต้องและทันเวลาและสามารถจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ หรือตามการเปลี่ยนแปลงหรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่

## ขั้นตอนที่ 8 : การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

การดำเนินงานจะต้องติดตามประเมินผล ทบทวนการระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น หากมีเพิ่มเติมจะต้องดำเนินการประเมินความเสี่ยงใหม่ เพื่อให้สามารถกำหนดแผนรองรับความเสี่ยงได้อย่างทันต่อเหตุการณ์และมีประสิทธิภาพสูงสุด วิธีการบริหารความเสี่ยงที่ได้เลือกไว้เดิม หากพบปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินการควรได้รับการแก้ไขหรือหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีกว่าต่อไป

ดังนั้น การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงจึงเป็นขั้นตอนที่นำไปสู่ระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีความต่อเนื่องและทันเหตุการณ์ เป็นการตามรอยของข้อมูลเพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยในการตัดสินใจว่าจะจัดการกับความเสี่ยงนั้นอย่างไรต่อไป โดยการติดตามผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายแต่มีความสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี การติดตามประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง ที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เช่น

1. การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตามประสิทธิผลเป็นครั้งคราวตามระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งการตรวจสอบการบริหารความเสี่ยงโดยฝ่ายตรวจสอบภายในขององค์กร
2. การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่าง ๆ ตามปกติ เช่น มีการติดตามผลในระหว่างการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

### ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

1. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อองค์กร มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้ การบริหารความเสี่ยงต้องเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องการให้ระบบนี้เกิดขึ้น โดยกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติ รวมถึงการกำหนดให้ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในการตัดสินใจและบริหารงาน

2. การใช้คำเพื่อให้เข้าใจแบบเดียวกัน การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการระบุและประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน เหมาะสม

3. การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่ประสบความสำเร็จ ในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ องค์กรที่สามารถนำกระบวนการบริหารความเสี่ยง มาปฏิบัติ อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

4. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การชี้แจงทำความเข้าใจต่อเจ้าหน้าที่ทุกคนถึงความรับผิดชอบ ของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับเข้าใจในกระบวนการและนำมาซึ่ง ความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

### ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยง

1. ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน โดยมีความเข้าใจว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องที่บ่งบอกถึงความ ผิดพลาดในการบริหารงานขององค์กร จึงไม่คัดเลือกโครงการที่มีความสำคัญมาดำเนินการบริหารจัดการ ความเสี่ยง หรือไม่ยอมรับที่จะนำความเสี่ยงที่แท้จริงของโครงการมาไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง

2. บุคลากรในองค์กรมีความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำระบบ บริหารความเสี่ยง โดยไม่มีการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงให้กับเจ้าหน้าที่ ทุกระดับในหน่วยงาน ทำให้บุคลากรขององค์กรไม่เข้าใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีส่วนช่วยให้องค์กร บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีความคิดว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องน่าเบื่อหน่ายจึงไม่ให้ความสำคัญ

3. ผู้มีหน้าที่ประเมินความเสี่ยงไม่ได้วิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการตามความเป็นจริง โดย ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าโครงการที่รับผิดชอบไม่มีความเสี่ยง จึงประเมินความเสี่ยงโดยให้คะแนนอยู่ในระดับต่ำ หรือปานกลาง เพื่อหลีกเลี่ยงการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

4. ผู้มีหน้าที่ประเมินความเสี่ยงเลือกกลยุทธ์และหรือแนวทางการจัดการความเสี่ยงไม่/สอดคล้อง กับผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง ทำให้การบริหารความเสี่ยงไม่สำเร็จตามเป้าหมายของการดำเนินกิจกรรมตาม แนวทางการจัดการความเสี่ยงและเป้าหมายของโครงการ

5. การบริหารความเสี่ยงไม่สามารถดำเนินการได้ทั่วทั้งองค์กร ทำให้บุคลากรในองค์กรไม่เห็นถึง ประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงว่ามีส่วนทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จได้อย่างไร

6. นอกจากการตัดสินใจภายใต้สภาวะความเสี่ยงตามข้อมูลที่มีแล้ว เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือ การควบคุม อันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้หรือเหตุการณ์พิเศษที่ไม่ได้คาดการณ์มาก่อน ทำให้ไม่ สามารถบริหารความเสี่ยงให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

## บทที่ 3

### การบริหารความเสี่ยง – เงินทุนหมุนเวียนฯ

#### เหตุผลความจำเป็น

เงินทุนหมุนเวียนการบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินและการทำของ ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักกษาปณ์ และสำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน กรมธนารักษ์ตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินงานที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี อันเป็นปัจจัยหลักในการเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้กับหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และประชาชนทั่วไปว่ากระบวนการดำเนินงานของทุนหมุนเวียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถบริหารจัดการเกี่ยวกับเหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน และของสิ่งจ้างได้อย่างมีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งการบริหารความเสี่ยงถือเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญ และถือเป็นเรื่องของพนักงานทุกคนทุกระดับ ไม่ใช่หน้าที่เฉพาะของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะมีส่วนช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานของทุนหมุนเวียนบรรลุพันธกิจและเป้าหมายยุทธศาสตร์ได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และโดยที่กรมบัญชีกลางในฐานะผู้กำกับดูแลการดำเนินงานของทุนหมุนเวียน ได้ร่วมกับบริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด กำหนดให้เงินทุนหมุนเวียนการบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินและการทำของทำการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อลดความรุนแรงของผลกระทบ และเพื่อผลักดันให้การดำเนินการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด จึงได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงเพื่อทำหน้าที่ในการประเมินและวิเคราะห์ ความเสี่ยงภารกิจ/แผนงาน/โครงการที่มีความเสี่ยงสูง



## โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนการบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินและการทำของ กรมธนารักษ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนจึงต้องสอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร

สำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินได้มีคำสั่งที่ 22/2561 สั่ง ณ วันที่ 11 ธันวาคม 2561 แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยผู้อำนวยการสำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน เป็นประธานคณะทำงาน ผู้อำนวยการส่วนทุกส่วน เป็นคณะทำงาน นางศิริเพ็ญ จันทรดิลกรัตน์ นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการ เป็นคณะทำงานและเลขานุการ นางสาวภาณุศรี สีหบุตร ภัณฑารักษ์ชำนาญการ เป็นคณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

สำนักกษาปณ์มีคำสั่งที่ 12/2560 สั่ง ณ วันที่ 15 มีนาคม 2560 แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยผู้อำนวยการสำนักกษาปณ์เป็นประธานคณะทำงาน ผู้เชี่ยวชาญเป็นรองประธานคณะทำงานและผู้อำนวยการส่วนทุกส่วนเป็นคณะทำงาน ผู้อำนวยการส่วนวางแผนพัฒนาและเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นคณะทำงานและเลขานุการ นายนาวิน บุญเลิศ เป็นคณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

โดยคณะทำงานบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่ความรับผิดชอบกำหนดแนวทางและหลักเกณฑ์ ในการบริหารความเสี่ยง ระบุความเสี่ยงประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง ภารกิจ / แผนงาน / โครงการทั้งที่เป็นภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุน รวมทั้งจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ภารกิจ / โครงการ / แผนงานที่มีความเสี่ยงสูง พร้อมติดตามประเมินผลและรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานเสนอผู้อำนวยการสำนักฯ เพื่อนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของกรมธนารักษ์และคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนการบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน และการทำของทราบตามเวลาที่กำหนด



คำสั่งสำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน  
ที่ ๒๒ / ๒๕๖๑  
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒

เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของสำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินเป็นไปด้วยความเรียบร้อยมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย จึงแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงโดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

- |  |                               |
|--|-------------------------------|
| ๑. ผู้อำนวยการสำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน                  | ประธานคณะกรรมการ              |
| ๒. ผู้อำนวยการส่วนเก็บรักษาและอนุรักษ์ทรัพย์สิน              | คณะกรรมการ                    |
| ๓. ผู้อำนวยการส่วนจัดแสดงทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน            | คณะกรรมการ                    |
| ๔. ผู้อำนวยการส่วนอำนวยการ                                   | คณะกรรมการ                    |
| ๕. ผู้อำนวยการส่วนบริหารเงินทุน                              | คณะกรรมการ                    |
| ๖. ผู้อำนวยการส่วนจัดการผลิตภัณฑ์                            | คณะกรรมการ                    |
| ๗. ผู้อำนวยการส่วนเผยแพร่ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน            | คณะกรรมการ                    |
| ๘. นางศิริเพ็ญ จันทรดิลกรัตน์ นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการ | คณะกรรมการและเลขานุการ        |
| ๙. นางสาวกาญจนา ศรีธนากุล ภัณฑารักษ์ชำนาญการ                 | คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

๑. กำหนดแนวทางและหลักเกณฑ์ในการบริหารความเสี่ยงของสำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน
๒. วิเคราะห์ความเสี่ยงและประเมินผลกระทบของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และการหาวิธีการที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
๓. จัดทำรายงานการวิเคราะห์และแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อขอความเห็นชอบ พร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๑ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

(นางสาวกาญจนา ศรีธนากุล)

ผู้อำนวยการสำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน



คำสั่งสำนักศึกษาปณ  
ที่ ๑๕ / ๒๕๖๐  
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ตามคำสั่งสำนักศึกษาปณที่ ๑๑๕/๒๕๕๗ สั่ง ณ วันที่ ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๗ แต่งตั้ง  
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อดำเนินงานตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของสำนักศึกษาปณ นั้น

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของสำนักศึกษาปณ ดำเนินเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุผล  
สำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จึงให้ยกเลิกคำสั่งสำนักศึกษาปณ ที่ ๑๑๕/๒๕๕๗  
สั่ง ณ วันที่ ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๗ และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ชุดใหม่ ประกอบด้วย  
บุคคลต่อไปนี้

- |   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| ๑. ผู้อำนวยการสำนักศึกษาปณ                          | ประธานคณะกรรมการ                  |
| ๒. นักวิชาการศึกษาปณเชี่ยวชาญ                       | รองประธานคณะกรรมการ               |
| ๓. นักวิชาการช่างศิลป์เชี่ยวชาญ                     | รองประธานคณะกรรมการ               |
| ๔. ผู้อำนวยการส่วนบริหารเงินทุน                     | คณะกรรมการ                        |
| ๕. ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาธุรกิจ                       | คณะกรรมการ                        |
| ๖. ผู้อำนวยการส่วนจัดหาและคลังพัสดุ                 | คณะกรรมการ                        |
| ๗. ผู้อำนวยการส่วนอำนวยการ                          | คณะกรรมการ                        |
| ๘. ผู้อำนวยการส่วนควบคุมคุณภาพ                      | คณะกรรมการ                        |
| ๙. ผู้อำนวยการส่วนออกแบบ เขียนแบบ                   | คณะกรรมการ                        |
| ๑๐. ผู้อำนวยการส่วนปั้นแบบ หล่อแบบ                  | คณะกรรมการ                        |
| ๑๑. ผู้อำนวยการส่วนดวงตรา                           | คณะกรรมการ                        |
| ๑๒. ผู้อำนวยการส่วนผลิตตัวเปล่า                     | คณะกรรมการ                        |
| ๑๓. ผู้อำนวยการส่วนตีตรา                            | คณะกรรมการ                        |
| ๑๔. ผู้อำนวยการส่วนงานฝีมือ                         | คณะกรรมการ                        |
| ๑๕. ผู้อำนวยการส่วนจัดการผลิตภัณฑ์                  | คณะกรรมการ                        |
| ๑๖. ผู้อำนวยการส่วนวิศวกรรมเครื่องกล                | คณะกรรมการ                        |
| ๑๗. ผู้อำนวยการส่วนวิศวกรรมไฟฟ้า                    | คณะกรรมการ                        |
| ๑๘. ผู้อำนวยการส่วนวางแผนพัฒนาและเทคโนโลยีสารสนเทศ  | คณะกรรมการ<br>และเลขานุการ        |
| ๑๙. นายนาวัน บุญเลิศ      นักวิชาการศึกษาปณชำนาญการ | คณะกรรมการ<br>และผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๒๐. นางสาวกรรพร สิทธิชัย      วิศวกรไฟฟ้า           | ผู้ช่วยเลขานุการ                  |

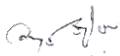
-๒-

โดยให้คณะทำงานมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

๑. กำหนดแนวทางและหลักเกณฑ์ในการบริหารความเสี่ยงของสำนักศึกษาปณ
๒. พิจารณาทบทวนและกำหนดกิจกรรมที่จะบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับภารกิจหลัก งานที่สำคัญ แผนงาน/โครงการ ที่รับผิดชอบ และแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักศึกษาปณ
๓. กำกับดูแลให้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและประเมินผลกระทบของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและการหาวิธีการที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
๔. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
๕. สรุปผลการดำเนินงาน และกำหนดแนวทางในการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงในปีต่อไป
๖. แต่งตั้งคณะทำงานย่อยเพื่อดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๓ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๐

  
(นางวรรณช ภู่อิม)  
ผู้อำนวยการสำนักศึกษาปณ

## นโยบายการบริหารความเสี่ยง

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงได้เล็งเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีขององค์กร จึงได้จัดระบบบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุที่จะทำให้เกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสียหายและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กรตามยุทธศาสตร์ เป้าหมายตามแผนปฏิบัติงานที่สำคัญ จึงได้กำหนดแนวทาง ดังนี้

1. ส่งเสริมการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เป็นไปตามหลักการที่กำหนด
2. ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ลดความเสี่ยงทุกภารกิจหรือกิจกรรมให้เหลือน้อยที่สุด
3. พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับพันธกิจหลักขององค์กรตามสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง
4. ให้มีการติดตาม ประเมินผล ทบทวน และปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยง ตามความเหมาะสมและต่อเนื่อง
5. สนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการที่ดี
6. ส่งเสริมสนับสนุนและให้ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการและแนวทางการบริหารความเสี่ยงแก่ผู้บริหารและพนักงานอย่างต่อเนื่อง และปลูกฝังสร้างนิสัยให้บุคลากรทุกระดับได้ตระหนักถึงความสำคัญและมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานปกติและเป็นวัฒนธรรมที่นำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร



## วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

เงินทุนหมุนเวียนการบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินและการทำของ ได้กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจหลักขององค์กร ภายใต้กรอบแนวคิด ดังนี้

- เพื่อให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการที่เชื่อมโยงกับพันธกิจ รวมทั้งลดโอกาสและผลกระทบจากความเสียหายที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- เพื่อให้มีแผนงานและมาตรการในการจัดการความเสี่ยงหรือรับมือกับความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- เพื่อใช้เป็นแนวทางในการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงานต่าง ๆ ภายในองค์กร
- เพื่อดำเนินการตามภารกิจ/แผนงาน/โครงการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

## การดำเนินการ

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนการบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินและการทำของ ทั้งสำนักกษาปณ์และสำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินเป็นการดำเนินการในการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนด เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

1. แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยง โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำหนดแนวทางและหลักเกณฑ์ในการบริหารความเสี่ยง การประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงตามภารกิจ / โครงการที่เงินทุนหมุนเวียนการบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินและการทำของ โดยสำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินและสำนักกษาปณ์ รับผิดชอบในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ ทั้งที่เป็นภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุน รวมทั้งจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามภารกิจ / แผนงาน / โครงการที่มีความเสี่ยงสูง

2. พิจารณาคัดเลือกภารกิจ / แผนงาน / โครงการ และการระบุ / บ่งชี้ความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินและการทำของ โดยคณะทำงานบริหารความเสี่ยงจะพิจารณาคัดเลือกภารกิจ / แผนงาน / โครงการของสำนักฯ ทั้งที่เป็นภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุน โดยใช้หลักเกณฑ์ที่คณะทำงานฯ กำหนดในการพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการเพื่อนำมาบริหารจัดการความเสี่ยง เมื่อพิจารณาคัดเลือกแผนงาน / โครงการทั้งที่เป็นภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุนตามหลักเกณฑ์ดังกล่าวแล้ว จะต้องทำการวิเคราะห์ระบุ / บ่งชี้ความเสี่ยง ๔ ด้าน ตามหลักเกณฑ์ของ COSO ERM ที่แบ่งออกเป็น ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ด้านการเงิน (Financial Risk) ด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk) (S – O – F – C)

3. กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงจะต้องพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบเพื่อให้ทราบระดับความเสี่ยง คณะทำงานบริหารความเสี่ยงจึงได้กำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนนและแผนภูมิความเสี่ยง เพื่อใช้ในการประเมินความเสี่ยงภารกิจ / แผนงาน / โครงการตามมาตรฐาน COSO ERM เพื่อช่วยให้สามารถตัดสินใจวางแผนบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถเห็นภาพว่าเมื่อรวมทุกปัจจัยเสี่ยงแล้ว ปัจจัยเสี่ยงใดควรได้รับ การจัดการก่อนหลัง โดยได้กำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนนและแผนภูมิความเสี่ยง ดังนี้

#### หลักเกณฑ์การให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ (X)

ประเด็น/องค์ประกอบ ที่พิจารณา	ค่าคะแนน				
	1=ไม่เป็นนัยสำคัญ	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=มีนัยสำคัญ	5=วิกฤต
X1 มูลค่าความเสียหาย	น้อยกว่า 10,000 บาท	10,000-50,000 บาท	50,000 -250,000 บาท	250,000-500,000 บาท	มากกว่า 500,000 บาท
X2 ความพึงพอใจของผู้รับบริการ/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	มากกว่า 80 %	60 - 80 %	40 - 60 %	20 - 60 %	น้อยกว่า 20 %
X3 จำนวนผู้รับบริการที่ได้รับ ความเสียหายจำนวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ได้รับผลกระทบ	กระทบเฉพาะผู้ เกี่ยวข้องโดยตรง บางราย	กระทบเฉพาะ ผู้เกี่ยวข้องโดยตรง ส่วนใหญ่	กระทบเฉพาะผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงทั้งหมด	กระทบผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงทั้งหมดและ ผู้อื่นบางส่วน	กระทบผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงและผู้อื่นทั้งหมด
X4 จำนวนผู้ร้องเรียน	ไม่มีผู้ร้องเรียน	1 - 2 ราย/เดือน	3 - 4 ราย/เดือน	5 - 6 ราย/เดือน	มากกว่า 6 ราย/เดือน
X5 การบรรลุผลสำเร็จ ของงาน	มากกว่า 95 % มีหลักฐานยืนยัน ถึงการบรรลุ ผลสำเร็จของงาน	91 - 95 % มีประสบการณ์ที่ ชี้แนะว่าน่าจะบรรลุ ผลสำเร็จของงาน	86 - 90% ไม่มีหลักฐานหรือ ประสบการณ์ที่แสดงว่าจะ บรรลุผลสำเร็จ	80 - 85% มีประสบการณ์ ที่ชี้แนะว่าไม่น่าจะ บรรลุผลสำเร็จของงาน	น้อยกว่า 80 % มีหลักฐานที่ยืนยัน ถึงการไม่บรรลุ ผลสำเร็จของงาน
X6 ข่าวสารจากสื่อมวลชนในเชิงลบ	0 - 1 ข่าว/เดือน	2 ข่าว/เดือน	3 ข่าว/เดือน	4 ข่าว/เดือน	มากกว่า 4 ข่าว/เดือน
X7 ความล่าช้าของการดำเนินโครงการ	น้อยกว่า 0.5 เดือน	0.5 - 1 เดือน	มากกว่า 1 - 1.5 เดือน	มากกว่า 1.5 - 2 เดือน	มากกว่า 2 เดือน

## หลักเกณฑ์การให้คะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Y)

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	ค่าคะแนน				
	๑=ยากที่จะเกิด	๒=ไม่น่าจะเกิด	๓=เป็นไปได้ที่จะเกิด	๔=น่าจะเกิด	๕=ค่อนข้างแน่นอน
Y1 ระเบียบและคู่มือปฏิบัติ	มีทั้งสองอย่างและมีการปฏิบัติตาม	มีทั้งสองอย่างแต่ปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่ง	มีอย่างใดอย่างหนึ่งและมีการปฏิบัติตาม	มีอย่างใดอย่างหนึ่งแต่ไม่ถือปฏิบัติ	ไม่มีทั้งสองอย่าง
Y2 การควบคุม ติดตาม และตรวจสอบของผู้บังคับบัญชา หรือ หน่วยงานอื่น ๆ	ทุกสัปดาห์	ทุก 2 สัปดาห์	ทุก 1 เดือน	ทุก 3 เดือน	ทุก 6 เดือน
Y3 การอบรม/สอนงาน/ทบทวนการปฏิบัติงาน	ทุกเดือน	ทุก 3 เดือน	ทุก 6 เดือน	ทุก 1 ปี	มากกว่า 1 ปี
Y4 ความถี่ในการเกิดความผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน	5 ปี/ครั้ง	2 - 4 ปี/ครั้ง	1ปี/ครั้ง	2 - 6 เดือน/ครั้ง	1 เดือน/ครั้งหรือมากกว่า
Y5 โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (ความเสี่ยง)	น้อยกว่า 10% มีหลักฐานยืนยันถึงความไม่น่าจะเกิดขึ้นจริง	10 - 30 % มีประสบการณ์ที่ชี้แนะว่าไม่น่าจะเกิดขึ้นจริง	10% ไม่มีหลักฐานจะเกิดขึ้นจริง	60 - 80 % มีประสบการณ์ที่ชี้แนะว่าน่าจะเกิดขึ้นจริง	มากกว่า 80% มีหลักฐานยืนยันถึงความน่าจะเกิดขึ้นจริง



## การจัดลำดับความเสี่ยง

- คำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) เท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหายเพื่อจัดลำดับความสำคัญ และใช้ในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดควร เร่งจัดการก่อน
- จัดทำแผนภูมิความเสี่ยงเพื่อให้ผู้บริหารและคนในองค์กรได้เห็นภาพรวมว่าความเสี่ยงมีการกระจายตัวอย่างไร

แผนภูมิความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile)

โอกาส ผลกระทบ	(1) ยากที่จะเกิด	(2) ไม่น่าจะเกิด	(3) เป็นไปได้ที่จะเกิด	(4) น่าจะเกิด	(5) ค่อนข้างแน่นอน
(5) วิกฤต	5 $5 \times 1 = 5$	10 $5 \times 2 = 10$	15 $5 \times 3 = 15$	20 $5 \times 4 = 20$	25 $5 \times 5 = 25$
(4) มีนัยสำคัญ	4 $4 \times 1 = 4$	8 $4 \times 2 = 8$	12 $4 \times 3 = 12$	16 $4 \times 4 = 16$	20 $4 \times 5 = 20$
(3) ปานกลาง	3 $3 \times 1 = 3$	6 $3 \times 2 = 6$	9 $3 \times 3 = 9$	12 $3 \times 4 = 12$	15 $3 \times 5 = 15$
(2) น้อย	2 $2 \times 1 = 2$	4 $2 \times 2 = 4$	6 $2 \times 3 = 6$	8 $2 \times 4 = 8$	10 $2 \times 5 = 10$
(1) ไม่เป็นนัยสำคัญ	1 $1 \times 1 = 1$	2 $1 \times 2 = 2$	3 $1 \times 3 = 3$	4 $1 \times 4 = 4$	5 $1 \times 5 = 5$

ระดับ ความเสี่ยง	แถบสี	ค่าระดับ คะแนน	ความหมาย
ต่ำ	เขียว	1 - 9	<u>ระดับที่ยอมรับได้</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม</li> <li>• สามารถควบคุมดูแลในกระบวนการปฏิบัติงานปกติได้</li> </ul>
ปานกลาง	เหลือง	10 - 14	<u>ระดับที่พอยอมรับได้</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้</li> <li>• ต้องกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบติดตามงานอย่างใกล้ชิด</li> </ul>
สูง	ส้ม	15 - 19	<u>ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือพอยอมรับได้</li> <li>• กำหนดให้จัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยง</li> </ul>
สูงมาก	แดง	20 - 25	<u>ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือพอยอมรับได้ในทันที</li> <li>• กำหนดให้จัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยงเป็นลำดับแรก</li> </ul>

#### 4. วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง การวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยนำความเสี่ยงที่ได้จากการระบุความเสี่ยงมาทำการประเมินหาค่า “ระดับความเสี่ยง” คณะทำงานบริหารความเสี่ยงจะดำเนินการวิเคราะห์และประเมินว่า แต่ละปัจจัยเสี่ยงมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใดและหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด แล้วนำมาจัดลำดับว่าปัจจัยเสี่ยงใด มีความสำคัญ เพื่อจะได้กำหนดมาตรการตอบโต้กับปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม โดยใช้แนวทาง การประเมินความเสี่ยงทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

#### 5. พิจารณาเลือกแผนจัดการความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยส่วนใหญ่จะเริ่มจากการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก (สีแดง) หรือระดับสูง (สีส้ม) ก่อน วัตถุประสงค์หลักในการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านี้ก็เพื่อลดความถี่และความรุนแรงของความสูญเสียให้ลงมาอยู่ในระดับความเสี่ยงปานกลาง (สีเหลือง) หรือระดับความเสี่ยงต่ำ (สีเขียว) ของแผนภูมิความเสี่ยง เมื่อมีการจัดลำดับของความเสี่ยงที่ควรได้รับ การจัดการก่อนหลังแล้วก็ต้องวิเคราะห์เพื่อวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการกับแต่ละปัจจัยความเสี่ยง โดยคำนึงถึงต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย (Cost) และผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (Benefit) ภายใต้ทางเลือกต่าง ๆ หลังจากดำเนินการตามมาตรการควบคุมที่กำหนดในแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว เมื่อระดับความเสี่ยงลดลง ความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ (Residual Risk) ต้องอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับจัดการความเสี่ยงมี 4 วิธี คือ

- 5.1 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง : ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง
- 5.2 การควบคุมความสูญเสีย : พยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง รวมถึงลดความน่าจะเป็น ที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น
- 5.3 การรับความเสี่ยงไว้เอง : หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น
- 5.4 การถ่ายโอนความเสี่ยง : ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น

## 6. การติดตามและประเมินผล

การบริหารความเสี่ยงเป็นงานที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ความเสี่ยงแต่ละประเภทเปลี่ยนแปลงไปตามการเปลี่ยนแปลงของโลก เทคโนโลยีที่ทันสมัยมากขึ้นสามารถนำมาซึ่งความเสี่ยงที่เพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นกัน การบริหารความเสี่ยงจึงต้องได้รับการประเมินผลและปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน การติดตามประเมินผลจึงไม่ใช่ขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารความเสี่ยง แต่เป็นขั้นตอนที่นำไปสู่ระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีความต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์ เพื่อสร้างความมั่นใจว่ากลยุทธ์ที่กำหนดในการบริหารความเสี่ยงนั้นได้ถูกดำเนินการตามแนวทางที่ได้วางแผนไว้จริง และติดตามว่าความเสี่ยงนั้นลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ ประเด็นสำคัญสำหรับการติดตามกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงคือ การกำหนดผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Ownership) เพื่อการติดตามแผนการนั้นจะได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคณะทำงานบริหารความเสี่ยงจะติดตามผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงตามภารกิจ/แผนงาน/โครงการประจำปีอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ความมั่นใจว่าความเสี่ยงนั้นได้รับการจัดการตามทีระบุไว้ ซึ่งอาจจะมีการปรับปรุงแผนฯ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปหรือกรณีแผนเดิมไม่มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินงานเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง กรมธนารักษ์ ภายในเวลาที่กำหนด และรายงานต่อผู้อำนวยการสำนักฯ ด้วย อย่างไรก็ตาม องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่า มีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

## การบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

## การระบุความเสี่ยง

จากภารกิจหลัก/ภารกิจสนับสนุน/แผนงาน/โครงการ ปัจจัยความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอก การปฏิบัติงาน และเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นของเงินทุนหมุนเวียนการบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินและการทำของ สามารถระบุความเสี่ยงระดับองค์กรแยกตามประเภทความเสี่ยงได้ดังนี้

	ปัจจัยเสี่ยง/ เหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ	ประเภทความเสี่ยง			
		ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	ด้านการเงิน (Financial Risk)	ด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ (Compliance Risk)
<b>ด้านการเงิน</b>					
1	ความเสี่ยงจากราคาวัตถุดิบสูง/ต้นทุนสูง			√	
๒	ความเสี่ยงจากต้นทุนจม	√	√	√	
<b>ด้านลูกค้า</b>					
1	ความเสี่ยงจากช่องทางการจำหน่าย/ การประชาสัมพันธ์ ไม่ทั่วถึง		√		
2	ความเสี่ยงจากความพึงพอใจของลูกค้า		√		

ที่	ปัจจัยเสี่ยง/ เหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ	ประเภทความเสี่ยง			
		ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	ด้านการเงิน (Financial Risk)	ด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ (Compliance Risk)
<b>ด้านกระบวนการภายใน</b>					
1	ความเสี่ยงจากค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการผลิตล่วงหน้าโดยไม่ได้รับการว่าจ้าง				√
2	ความเสี่ยงจากการจัดซื้อจัดหาไม่เป็นไปตามแผน		√		
3	ความเสี่ยงจากอัตรากำลังไม่เพียงพอ		√		
4	ความเสี่ยงจากการผลิตและส่งมอบไม่เป็นไปตามกำหนด		√	√	
5	ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามระเบียบ/ข้อบังคับ		√		√
6	ความเสี่ยงจากคุณภาพผลิตภัณฑ์ไม่เป็นไปตามที่กำหนด		√		
<b>ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา</b>					
1	ความเสี่ยงจากการวิจัยและพัฒนางานด้าน ➢ ผลิตภัณฑ์ ➢ เทคนิค	√			
2	ความเสี่ยงจากการพัฒนาบุคลากรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี		√		
<b>ด้านอื่น ๆ</b>					
1	ความเสี่ยงจากสาธารณูปโภค		√		
2	ความเสี่ยงจากสุขภาพและความปลอดภัย ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่		√		

## ประเภทความเสี่ยงขององค์กร

### 1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

ปัจจัยเสี่ยง	เหตุการณ์
1.1 ต้นทุนจม	- กระบวนการประมวลผลการผลิตและการรับรองยังขาดความแม่นยำ ทำให้การผลิตไม่สัมพันธ์กับความต้องการเหรียญ - การปรับเปลี่ยนจำนวนและรายการว่าจ้าง
1.2 การวิจัยพัฒนางานด้าน ➢ ผลิตภัณฑ์ ➢ เทคนิค	- การพัฒนาผลิตภัณฑ์ไม่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า - ขาดการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการช่วยลดกระบวนการผลิต

## 2. ความเสี่ยงด้านดำเนินงาน (Operational Risk)

ปัจจัยเสี่ยง	เหตุการณ์
2.1 ช่องทางการจำหน่าย/ การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง	- มีการประชาสัมพันธ์เฉพาะในโอกาสสำคัญๆ
2.2 การจัดซื้อจัดหาไม่เป็นไปตามแผน	- ขาดความคล่องตัว ซึ่งต้องปฏิบัติตามระเบียบพัสดุฯ ส่งผลให้การส่งมอบไม่เป็นไปตามที่กำหนด
2.3 อัตราค่าจ้างไม่เพียงพอ	- บุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้านมีการเจ็บป่วย ขาดงานหรือเหนื่อยล้าสะสม และไม่สามารถหาเจ้าหน้าที่ทดแทนได้ทันที - จำนวนบุคลากรที่มีประสบการณ์ความชำนาญสูงในบางกระบวนการมีไม่เพียงพอ
2.4 การผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์ไม่เป็นไปตามกำหนด	- ปัจจัยการผลิตไม่พร้อม /มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิต - เครื่องจักรขัดข้อง
2.5 การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ/ข้อบังคับ	- การขาดจิตสำนึก - การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ/ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด
2.6 สาธารณูปโภค	- ปัญหาไฟฟ้าดับ ทำให้กระบวนการผลิตไม่ต่อเนื่อง/สม่ำเสมอ ทำให้ผลิตภัณฑ์ที่อยู่ระหว่างกระบวนการผลิตชำรุดเสียหาย
2.7 สุขภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่	- ลักษณะงานมีความเสี่ยงสูง - เกิดอุบัติเหตุและ/หรือได้รับอันตรายจากการปฏิบัติงาน เป็นความเสี่ยงจากระบบและมาตรฐานการรักษาความปลอดภัย/ชีวอนามัย

## 3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

ปัจจัยเสี่ยง	เหตุการณ์
3.1 ต้นทุนสูง	- อัตราสูญเสียในการผลิตมีเพิ่มขึ้น อันอาจเกิดจาก Human Error ทำให้ผลิตไม่ได้ตามแผน ซึ่งส่งผลให้ต้นทุนของผลิตภัณฑ์สูงขึ้น
3.2 ต้นทุนจม	- คาดการณ์การเตรียมความพร้อมวัสดุดิบเกิดความผิดพลาด

## 4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

ปัจจัยเสี่ยง	เหตุการณ์
4.1 การทุจริต	- การนำเหรียญ/ชิ้นงานโลหะ ออกนอกโรงงานโดยไม่ได้รับอนุญาต

## การประเมินความเสี่ยงขององค์กรจากผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชี 2561ที่ผ่านมา

ประเภทความเสี่ยง/ ปัจจัยความเสี่ยง	เหตุการณ์	โอกาส		ผลกระทบ		ระดับ ความเสี่ยง	รหัส
<b>1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)</b>							
1.1 ต้นทุนจม	- กระบวนการประมวลผลการผลิตและการรับรองยังขาดความแม่นยำ ทำให้การผลิตไม่สัมพันธ์กับความต้องการ เหรียญ	Y2	3	X3	3	9	S1
	- การปรับเปลี่ยนจำนวนและรายการว่าจ้าง	Y2	3	X3	3	9	S2
1.2 การวิจัยพัฒนางานด้าน ↳ ผลิตภัณฑ์	- การพัฒนาผลิตภัณฑ์ไม่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า	Y5	3	X2	2	6	S3
↳ เทคนิค	- ขาดการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการช่วยลดกระบวนการผลิต	Y5	4	X2	3	12	S4
<b>2. ความเสี่ยงด้านดำเนินงาน (Operational Risk)</b>							
2.1 ช่องทางการจำหน่าย/ การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง	- มีการประชาสัมพันธ์เฉพาะในโอกาสสำคัญๆ	Y5	4	X2	2	8	O1
2.2 การจัดซื้อจัดหาไม่เป็นไปตามแผน	- ขาดความคล่องตัว ซึ่งต้องปฏิบัติตามระเบียบพัสดุฯ ส่งผลให้การส่งมอบไม่เป็นไปตามที่กำหนด	Y5	3	X5	3	9	O2
2.3 อัตรากำลังไม่เพียงพอ	- บุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้านมีการเจ็บป่วย ขาดงานหรือเหนื่อยล้าสะสม และไม่สามารถหาเจ้าหน้าที่ทดแทนได้ทันที	Y2	3	X3	4	12	O3
	- จำนวนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพความชำนาญสูงในบางกระบวนการมีไม่เพียงพอ	Y2	3	X3	4	12	O4
2.4 การผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์ ไม่เป็นไปตามกำหนด	- ปัจจัยการผลิตไม่พร้อม /มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิต	Y2	3	X3	3	9	O5
	- เครื่องจักรขัดข้อง	Y5	3	X2	3	9	O6

ประเภทความเสี่ยง/ ปัจจัยความเสี่ยง	เหตุการณ์	โอกาส		ผลกระทบ		ระดับ ความเสี่ยง	รหัส
<b>2. ความเสี่ยงด้านดำเนินงาน (Operational Risk)</b>							
2.5 การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ/ข้อบังคับ	- การขาดจิตสำนึก	Y1	2	X3	5	10	O7
	- การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ/ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด	Y1	2	X3	5	10	O8
2.6 สาธารณูปโภค	- ปัญหาไฟฟ้าดับ ทำให้กระบวนการผลิตไม่ต่อเนื่อง/ล่ม/เสื่อ ทำให้ผลิตภัณฑ์ที่อยู่ระหว่างกระบวนการผลิต ชำรุดเสียหาย	Y4	1	X3	5	5	O9
2.7 สุขภาพและความปลอดภัยในการ ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่	- ลักษณะงานมีความเสี่ยงสูง	Y4	1	X3	5	5	O10
	- เกิดอุบัติเหตุและ/หรือได้รับอันตรายจากการปฏิบัติงาน เป็นความเสี่ยงจากระบบและมาตรฐาน การรักษาความปลอดภัย/ชีวอนามัย	Y4	1	X3	5	5	O11
<b>3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)</b>							
3.1 ต้นทุนสูง	- อัตราสูญเสียในการผลิตมีเพิ่มขึ้น อันอาจเกิดจาก Human Error ทำให้ผลิตไม่ได้ตามแผน ซึ่งส่งผลให้ต้นทุน ของผลิตภัณฑ์สูงขึ้น	Y2	3	X3	5	15	F1
3.2 ต้นทุนจม	- คาดการณ์การเตรียมความพร้อมวัตถุดิบเกิดความผิดพลาด	Y2	3	X3	3	9	F2
<b>4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)</b>							
4.1 การทุจริต	- การนำเหรียญ/ชิ้นงานโลหะ ออกนอกโรงงานโดยไม่ได้รับอนุญาต	Y1	2	X3	5	10	C1

## การวิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์กรจากผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชี 2561 และแนวทางบริหารจัดการความเสี่ยงในรอบปีบัญชี 2562

## 1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ/ ผลกระทบ	ความเสี่ยงปัจจุบัน			วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	แนวทางในการจัดการ ความเสี่ยง	การวิเคราะห์		ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลืออยู่			ผู้รับผิดชอบ ความเสี่ยง / วันที่กำหนดเสร็จ
		โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ			ต้นทุน	ผลประโยชน์	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ	
1.1 ต้นทุนจม	- กระบวนการประมวลผล การผลิตและการรับจองยัง ขาดความแม่นยำ ทำให้การ ผลิตไม่สัมพันธ์กับความ ต้องการเหรียญ	3 Y2	3 X3	9 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	ควบคุมและติดตาม อย่างใกล้ชิด	มีการติดตาม และรายงาน ยอดรับจองและยอดการผลิต ทุกสิ้นวัน แจ้งให้ทุกหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องทราบ โดยอาศัย ช่องทางสื่อโซเชียลมีเดีย เพื่อให้ ได้รับข้อมูลที่รวดเร็ว	การผลิตไม่สัมพันธ์กับ ความต้องการเหรียญ	กระบวนการประมวลผล การผลิตและการรับจองมี ความแม่นยำ เพียงพอต่อ ความต้องการเหรียญ	1 Y2	3 X3	3 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	สำนักขาปณ สำนักบริหารเงินตรา สำนักทรัพย์สินฯ
	- การปรับเปลี่ยนจำนวนและ รายการว่าจ้าง	3 Y2	3 X3	9 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	ควบคุมและติดตาม อย่างใกล้ชิด	กำหนดแผนการดำเนินงาน (Action Plan) และมีการ ประชุมติดตามผลการดำเนินงาน ประจำทุกเดือน	- วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ไม่สัมพันธ์ต่อจำนวน การผลิต - มีผลกระทบต่อกระบวนการ ผลิต ทำให้ต้องมีการ ปฏิบัติงานล่วงเวลาฯ	ส่งมอบงานได้ทันตามแผน	1 Y2	3 X3	3 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	สำนักขาปณ
1.2 การวิจัยพัฒนางานด้าน ผลิตภัณฑ์	- การพัฒนาผลิตภัณฑ์ไม่ สอดคล้องกับความต้องการ ของลูกค้า	3 Y5	2 X2	6 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	ควบคุมและติดตาม อย่างใกล้ชิด	มีทอแบบสอบถามความพึง พอใจผู้มีส่วนเสียได้ส่วนเสีย ด้านผลิตภัณฑ์ และรายงาน ผลประจำเดือน	มีการซื้อร่องเรียน ผลิตภัณฑ์จากลูกค้า	ผลการประเมินความพึง พอใจผู้มีส่วนเสียได้ส่วนเสีย ด้านผลิตภัณฑ์ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80	1 Y5	2 X2	2 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	สำนักขาปณ
เทคนิค	- ขาดการพัฒนาเทคโนโลยี ใหม่ๆ ในการช่วยลดกระบวนการ การผลิต	4 Y5	3 X2	12 แถบสีเหลือง ระดับปานกลาง	ควบคุมและติดตาม อย่างใกล้ชิด	กำหนดแผนยุทธศาสตร์ปรับ กระบวนการผลิตของโรงพยาบาล เพื่อก้าวสู่ "โรงพยาบาล 4.0" และมีการรายงานผลประจำ ทุกเดือน	ไม่ปัจจุบันกระบวนการผลิต มีข้อจำกัดอายุการใช้งาน ตรวจและซัพพลายใน กรณีบรรจจุเหรียญ	- ลดขั้นตอนการทำดวงตรา - เพิ่มอายุการใช้งานดวงตรา - เพิ่มประสิทธิภาพในการ นับบรรจุ	4 Y5	1 X2	4 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	สำนักขาปณ

## 2. ความเสี่ยงด้านดำเนินงาน (Operational Risk)

ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ/ ผลกระทบ	ความเสี่ยงปัจจุบัน			วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	แนวทางในการจัดการ ความเสี่ยง	การวิเคราะห์		ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลืออยู่			ผู้รับผิดชอบ ความเสี่ยง / วันที่กำหนดเสร็จ
		โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ			ต้นทุน	ผลประโยชน์	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ	
2.1 ช่องทางการจำหน่าย/ การประชาสัมพันธ์ไม่ถึง	- มีการประชาสัมพันธ์เฉพาะ ในโอกาสสำคัญ	4 Y5	2 X2	8 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	ควบคุมและติดตาม อย่างใกล้ชิด	- เพิ่มช่องทางจำหน่ายให้ ครอบคลุม เพื่ออำนวยความสะดวก ประชาชน - เพิ่มช่องทางประชาสัมพันธ์ โดยอาศัยสื่อโซเชียลมีเดีย Line, Facebook เป็นต้น เพื่อให้ได้รับข้อมูลข่าวสารที่ รวดเร็ว	มีข้อจำกัดช่องทางการ จำหน่ายและ ประชาสัมพันธ์	- มีช่องทางการจำหน่ายที่ หลากหลาย และทันสมัย - การประชาสัมพันธ์ได้ ทั่วถึงและรวดเร็ว	1 Y5	2 X2	2 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	สำนักขาปน สำนักบริหารเงินตรา สำนักทรัพย์สินฯ
2.2 การจัดซื้อจัดหาไม่เป็นไปตาม แผน	- ขาดความคล่องตัว ซึ่งต้อง ปฏิบัติตามระเบียบพัสดุฯ ส่งผลให้การส่งมอบไม่เป็นไป ตามที่กำหนด	3 Y5	3 X5	9 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	ควบคุมและติดตาม อย่างใกล้ชิด	มีการประชุมติดตามผลการ ดำเนินงานประจำทุกเดือน	มีข้อจำกัดในการจัดซื้อ จัดจ้าง ซึ่งต้องปฏิบัติ ตามพระราชบัญญัติ การจัดซื้อจัดจ้างและ การบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560	การจัดซื้อจัดจ้างได้ตรงตาม แผนที่กำหนด	2 Y5	3 X5	6 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	สำนักขาปน สำนักบริหารเงินตรา สำนักทรัพย์สินฯ
2.3 อัตรากำลังไม่เพียงพอ	- บุคลากรที่มีความสามารถ เฉพาะด้านมีการเจ็บป่วย ขาดงานหรือเหนื่อยล้าสะสม และไม่สามารถหาเจ้าหน้าที่ ทดแทนได้ทันที	3 Y2	4 X3	12 แถบสีเหลือง ระดับปานกลาง	ควบคุม ดูแลใน กระบวนการปฏิบัติงาน	วางแผนกำลังการผลิตและ ฝึกทักษะบุคลากรให้มีความ หลายด้าน (On the job Training) และจัดสมดุล การผลิต (Ling Balancing)	- ขาดเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ทดแทน ทำให้กระบวนการ ผลิตเกิดความล่าช้า	- เจ้าหน้าที่สามารถ ปฏิบัติงานทดแทนกันได้	3 Y2	3 X3	9 แถบสีเหลือง ระดับต่ำ	สำนักขาปน
	- จำนวนบุคลากรที่มีประสบการณ์ ความชำนาญสูงในบาง กระบวนการมีไม่เพียงพอ	3 Y2	4 X3	12 แถบสีเหลือง ระดับปานกลาง	ควบคุม ดูแลใน กระบวนการปฏิบัติงาน	ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ที่สามารถ ทำงานได้หลากหลายและ มีการโยกย้ายสับเปลี่ยนเพื่อ เสริมกำลังคนได้ทันที	บุคลากรที่มีประสบการณ์ ความชำนาญสูงในบาง กระบวนการงานมีไม่ เพียงพอ	บุคลากรมีทักษะ ความ ชำนาญหลายด้านและ สามารถโยกย้ายสับเปลี่ยน กำลังคนได้ทันที	3 Y2	3 X3	9 แถบสีเหลือง ระดับต่ำ	สำนักขาปน

## 2. ความเสี่ยงด้านดำเนินงาน (Operational Risk)

ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ/ ผลกระทบ	ความเสี่ยงปัจจุบัน			วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	แนวทางในการจัดการ ความเสี่ยง	การวิเคราะห์		ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลืออยู่			ผู้รับผิดชอบ ความเสี่ยง / วันที่กำหนดเสร็จ
		โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ			ต้นทุน	ผลประโยชน์	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ	
2.4 การผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์ ไม่เป็นไปตามกำหนด	- ปัจจัยการผลิตไม่พร้อม / มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการ ผลิต	3 Y2	3 X3	9 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	ควบคุมและติดตาม อย่างใกล้ชิด	กำหนดแผนการดำเนินงาน (Action Plan) และมีการ ประชุมติดตามผลการ ดำเนินงานประจำทุกเดือน	- วัตถุดิบไม่เพียงพอต่อ การผลิต - มีการปรับเปลี่ยน กระบวนการผลิตตาม ความต้องการผู้ว่าจ้าง	ผลิตและส่งมอบได้ตาม กำหนด	1 Y2	3 X3	3 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	สำนักขาปลน์
	- เครื่องจักรขัดข้อง	3 Y5	3 X2	9 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	ควบคุม ดูแลใน กระบวนการปฏิบัติงาน	- ควบคุม ดูแลในกระบวนการ ปฏิบัติงาน วมแผนบำรุงรักษา เครื่องจักรเชิงป้องกัน - เตรียมการสำรองอะไหล่ที่ สำคัญและจำเป็นให้เพียงพอ - จัดอบรมความรู้ทางด้าน เทคนิค และการทำงานกับ เครื่องจักรที่ถูกต้อง	- มีการวางแผน บำรุงรักษาเครื่องจักร ประจำปี - ขาดอะไหล่สำรอง เนื่องจากมีข้อจำกัดใน การจัดซื้อ	สามารถบำรุงรักษาและ ซ่อมแซมเครื่องจักรได้ทันที หรือมีแผนจัดหาเครื่องจักร มาทดแทนของเดิม เพื่อ ไม่ให้ส่งผลกระทบต่อผลิต	2 Y5	2 X2	4 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	สำนักขาปลน์
2.5 การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ/ ข้อบังคับ	- การขาดจิตสำนึก	2 Y1	5 X3	10 แถบสีเหลือง ระดับปานกลาง	ควบคุม ดูแลใน กระบวนการปฏิบัติงาน	จัดฝึกอบรมพนักงาน เพื่อ ปลูกจิตสำนึกให้มีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน	มีการฝ่าฝืนนำโลหะ หรือชิ้นงานออกจาก โรงงานโดยไม่ได้ขอ อนุญาตนำออก	พนักงานมีจิตสำนึก รักษาคำมีคุณธรรม และ จริยธรรมในการทำงาน	2 Y1	3 X3	6 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	สำนักขาปลน์
	- การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ/ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด	2 Y1	5 X3	10 แถบสีเหลือง ระดับปานกลาง	ควบคุม ดูแลใน กระบวนการปฏิบัติงาน	ควบคุม ดูแลพนักงานปฏิบัติ ตามระเบียบ/ข้อบังคับอย่าง เคร่งครัด	มีการฝ่าฝืนไม่ปฏิบัติตาม ระเบียบ/ข้อบังคับ	พนักงานปฏิบัติตามระเบียบ/ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด	2 Y1	3 X3	6 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	สำนักขาปลน์
2.6 สาธารณูปโภค	- ปัญหาไฟฟ้าดับ ทำให้ กระบวนการผลิตไม่ต่อเนื่อง/ สม่ำเสมอ ทำให้ผลิตภัณฑ์ที่ อยู่ระหว่างกระบวนการผลิต ชำรุดเสียหาย	1 Y4	5 X3	5 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	ควบคุม ดูแลใน กระบวนการปฏิบัติงาน	- ควบคุม ดูแลในกระบวนการ การปฏิบัติงาน และวางแผน บำรุงรักษาระบบไฟฟ้า เชิงป้องกันสม่ำเสมอ - จัดอบรมความรู้ทางด้าน เทคนิค และการทำงานกับ ระบบไฟฟ้าที่ถูกต้อง	- มีการวางแผน บำรุงรักษาระบบไฟฟ้า ประจำปี - ขาดอะไหล่สำรอง เนื่องจากมีข้อจำกัดในการ จัดซื้อ	สามารถบำรุงรักษาและ ซ่อมแซมระบบไฟฟ้าได้ทันที หรือมีแผนจัดหาระบบไฟฟ้า สำรอง เพื่อให้กระบวนการ ผลิตได้ต่อเนื่อง	1 Y4	3 X3	3 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	สำนักขาปลน์

## 2. ความเสี่ยงด้านดำเนินงาน (Operational Risk)

ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ/ ผลกระทบ	ความเสี่ยงปัจจุบัน			วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	แนวทางในการจัดการ ความเสี่ยง	การวิเคราะห์		ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลืออยู่			ผู้รับผิดชอบ ความเสี่ยง / วันที่กำหนดเสร็จ
		โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ			ต้นทุน	ผลประโยชน์	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ	
2.7 สุขภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่	- ลักษณะงานมีความเสี่ยงสูง	1 Y4	5 X3	5 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	ควบคุม ดูแลใน กระบวนการปฏิบัติงาน	- จัดอบรมให้แก่พนักงาน ให้ ตระหนักถึงความปลอดภัย ในการทำงานที่มีลักษณะ ความเสี่ยงสูงประจำปี - จัดหาอุปกรณ์ด้านความ ปลอดภัยให้แก่เจ้าหน้าที่	พนักงานขาดความรู้ และความเข้าใจในเรื่อง ความปลอดภัยในการ ทำงานที่มีลักษณะ ความเสี่ยงสูง	พนักงานตระหนักถึงความ ปลอดภัยในการทำงานที่มี ลักษณะความเสี่ยงสูง ซึ่ง ส่งผลให้ลดการเกิดอุบัติเหตุ และ/หรือการเจ็บป่วยจาก การทำงาน	1 Y4	3 X3	3 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	สำนักกษาปณ์
	- เกิดอุบัติเหตุและ/หรือได้รับ อันตรายจากการปฏิบัติงาน เป็น ความเสี่ยงจากระบบและ มาตรฐานการรักษาความ ปลอดภัย/ชีวอนามัย	1 Y4	5 X3	5 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	ควบคุม ดูแลใน กระบวนการปฏิบัติงาน	- ออกกฎระเบียบข้อบังคับ ในการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน การรักษาความปลอดภัย/ ชีวอนามัย และติดตาม รายงานผลอย่างเคร่งครัด - มีคณะทำงานติดตาม ประเมิน ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย และจัดทำคู่มือความปลอดภัย ในการทำงาน	- มีแต่งตั้งคณะทำงาน ติดตาม ประเมินความ เสี่ยงด้านความปลอดภัย - จัดทำคู่มือความปลอดภัย ในการทำงาน และมีกร ทบทวนคู่มือทุก ๆ ปี	ลดความเสี่ยงในการเกิด อุบัติเหตุและ/หรือการ เจ็บป่วยจากการทำงาน	1 Y4	3 X3	3 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	สำนักกษาปณ์

## 3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ/ ผลกระทบ	ความเสี่ยงปัจจุบัน			วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	แนวทางในการจัดการ ความเสี่ยง	การวิเคราะห์		ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลืออยู่			ผู้รับผิดชอบ ความเสี่ยง / วันที่กำหนดเสร็จ
		โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ			ต้นทุน	ผลประโยชน์	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ	
3.1 ต้นทุนสูง	- อัตราสูญเสียในการผลิตมีเพิ่มขึ้น อันอาจเกิดจาก Human Error ทำให้ผลิตไม่ได้ตามแผน ซึ่งส่งผลให้ต้นทุนของผลิตภัณฑ์สูงขึ้น	3 Y2	5 X3	15 แถบสีส้ม ระดับสูง	ควบคุม ดูแลใน กระบวนการปฏิบัติงาน	การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ควบคู่กับการบริหารจัดการกำลังคน เพื่อให้ลดอัตราสูญเสียในการผลิต	- จัดหาอุปกรณ์/เครื่องจักร มาใช้แทนแรงงานคน - มีการจัดอบรมพนักงาน ความชำนาญให้เจ้าหน้าที่	ลดอัตราสูญเสียในการผลิต ให้น้อยลง และสามารถผลิต เป็นไปตามแผน	2 Y2	3 X3	6 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	สำนักขาปณ
	- คาดการณ์การเตรียมความพร้อมวัตถุดิบเกิดความผิดพลาด	3 Y2	3 X3	9 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	ควบคุม ดูแลใน กระบวนการปฏิบัติงาน	กำกับ ดูแล และติดตาม ในการจัดหาวัตถุดิบอย่าง ใกล้ชิดให้เป็นไปตามแผน	การจัดหาวัตถุดิบไม่ เพียงพอหรือเกินความ จำเป็นต่อการผลิต	สามารถคาดการณ์การ เตรียมความพร้อมวัตถุดิบ ได้แม่นยำ	3 Y2	2 X3	6 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	สำนักขาปณ

## 4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ/ ผลกระทบ	ความเสี่ยงปัจจุบัน			วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	แนวทางในการจัดการ ความเสี่ยง	การวิเคราะห์		ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลืออยู่			ผู้รับผิดชอบ ความเสี่ยง / วันที่กำหนดเสร็จ
		โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ			ต้นทุน	ผลประโยชน์	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ	
4.1 การทุจริต	- การนำเหรียญขึ้นงานโลหะ ออกนอกโรงงานโดยไม่ได้รับอนุญาต	2 Y1	5 X3	10 แถบสีเหลือง ระดับปานกลาง	ควบคุม ดูแลใน กระบวนการปฏิบัติงาน	- จัดหากำลังวงจรปิดมา ติดตั้ง เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการ รักษาความปลอดภัยใน การเข้า - ออกจากโรงงาน - ออกกฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการนำสิ่งของเข้า - ออก โรงงานให้ปฏิบัติตามอย่าง เคร่งครัด และกำหนด ผู้รับผิดชอบในการเข้า - ออก พื้นที่โรงงานในหน่วยงานต่าง ๆ	- มีกล้องวงจรปิดไม่ทั่ว พื้นที่โรงงานและเทคโนโลยี ของกล้องวงจรปิดที่มี อยู่เดิมล้าสมัย - พนักงานไม่ปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัด	ลดการทุจริตในการนำเหรียญ/ ขึ้นงานโลหะ ออกนอก โรงงานโดยไม่ได้รับอนุญาต	2 Y1	3 X3	6 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	สำนักขาปณ

## แผนภูมิการประเมินความเสี่ยงขององค์กร

โอกาส \ ผลกระทบ	(1) ยากที่จะเกิด	(2) ไม่น่าจะเกิด	(3) เป็นไปได้ที่จะเกิด	(4) น่าจะเกิด	(5) ค่อนข้างแน่นอน
(5) วิกฤต	O9, O10, O11	O7, O8, C1	F1		
(4) มีนัยสำคัญ			O3, O4		
(3) ปานกลาง			S1, S2, O2 O5, O6, F2	S4	
(2) น้อย			S3	O1	
(1) ยากที่จะเกิด					

จากแผนภูมิการประเมินความเสี่ยงขององค์กรข้างต้น พิจารณาประกอบกับผลการดำเนินงานที่  
 ทูลหมุนเวียนฯ ปีบัญชี 2561 ที่ผ่านมา จึงนำผลการวิเคราะห์และประเมินตามแผนภูมิความเสี่ยงที่มีมาจัดทำ  
 แผน/โครงการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ ทรัพย์สินมีค่า  
 ของแผ่นดินและการทำของ ประจำปีบัญชี 2562 มีดังนี้

1. โครงการจัดทำเหรียญกษาปณ์ที่ระลึก เหรียญที่ระลึก และเหรียญเฉลิมพระเกียรติ เนื่องในโอกาส  
พระราชพิธีบรมราชาภิเษก
2. โครงการลดต้นทุนการผลิตเหรียญกษาปณ์หมุนเวียน
3. โครงการการตกแต่งจัดแสดงอาคารอนุประสงค์ ณ ศาลาธนารักษ์ ๑ จังหวัดเชียงใหม่
4. โครงการพัฒนาและปรับปรุงที่ราชพัสดุแปลงอาคารธนาคารแห่งประเทศไทย จังหวัดขอนแก่น  
(เดิม) ให้เป็นพิพิธภัณฑ์
5. โครงการจำหน่ายผลิตภัณฑ์เหรียญผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e - Catalog)

## การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงโครงการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ :.....การบริหารทรัพยากรสินภาครัฐเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม.....

แผนงาน/โครงการ :.....โครงการจัดทำเหรียญกษาปณ์ที่ระลึก เหรียญที่ระลึก และเหรียญเฉลิมพระเกียรติ เนื่องในโอกาสพระราชพิธีบรมราชาภิเษก.....

วัตถุประสงค์ :.....เพื่อให้การดำเนินโครงการฯ เป็นไปตามแผนผลิต ผลิตรักษที่ได้มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน สวยงาม ตรงตามคุณลักษณะที่กำหนด.....

ตัวชี้วัด :.....ร้อยละของความสำเร็จของการผลิตเหรียญได้ตามแผน..... หน่วยนับ :.....ร้อยละ..... เป้าหมาย :.....ร้อยละ 100.....

หน้าที่ความรับผิดชอบ :.....สำนักกษาปณ์.....

กิจกรรม/ขั้นตอน	หลักธรรมาภิบาล	การระบุ/วิเคราะห์ความเสี่ยง					ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง				การจัดการความเสี่ยง	
		ประเภท						โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	ลำดับ	กลยุทธ์	แนวทาง
		S	O	F	C	H							
1. โครงการจัดทำเหรียญกษาปณ์ที่ระลึก เหรียญที่ระลึก และเหรียญเฉลิมพระเกียรติ เนื่องในโอกาสพระราชพิธีบรมราชาภิเษก 1.1 การขอพระราชทานพระราชวินิจฉัย รูปแบบเหรียญ	หลักประสิทธิภาพ	S1					รูปแบบเหรียญอาจผ่านพระราชวินิจฉัย ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในโครงการ <u>ปัจจัยภายนอก</u> - การแก้ไขรูปแบบเหรียญตามพระราชวินิจฉัย ไม่สามารถกำหนดครั้งหรือเวลาที่แน่ชัดได้	3 Y2	3 X7	9 (ต่ำ)	6	ยอมรับ	- ประสานงานและติดตามผลการ พิจารณารูปแบบเหรียญจากหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด -วางแผนผลิตและเตรียมความพร้อม ของเครื่องจักร กำลังคนและวัตถุดิบ (สำรองคลังที่มี)

การระบุ/วิเคราะห์ความเสี่ยง						การประเมินความเสี่ยง				การจัดการความเสี่ยง			
กิจกรรม/ขั้นตอน	หลักธรรมาภิบาล	ประเภท					ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	ลำดับ	กลยุทธ์	แนวทาง
		S	O	F	C	H							
1.2 การจัดซื้อวัตถุดิบในการผลิต	หลักประสิทธิภาพ				C1		วัตถุดิบในการผลิตอาจไม่เป็นไปตามจำนวนและภายในเวลาที่กำหนดไว้ในแผนผลิต <u>ปัจจัยภายนอก</u> - การจัดซื้อเหรียญสำเร็จ ได้แก่ เหรียญกษาปณ์ที่ระลึกทองคำและเหรียญที่ระลึกชนิด platinum รวมทั้งวัตถุดิบที่เกี่ยวข้องในการผลิตเกิดความล่าช้าในกระบวนการทางพัสดุ เนื่องจากมีการวิจารณ์/เสนอแนะ TOR หรือการไม่เข้าเสนอราคาหรืออุทธรณ์ผลการเสนอราคา)	3 Y5	3 X7	9 (ต่ำ)	5	ควบคุม	- วางแผนจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารสัญญาฯ รวมทั้งติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน
1.3 การผลิตเหรียญ	หลักประสิทธิภาพ				H1	การผลิตเหรียญอาจล่าช้า/ไม่เป็นไปตามแผน <u>ปัจจัยภายใน</u> - บุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้านมีการเจ็บป่วย ขาดงานหรือเหนื่อยล้าสะสม และไม่สามารถหาเจ้าหน้าที่ทดแทนได้ทันที	3 Y2	4 X3	12 (ปานกลาง)	2	ควบคุม	- วางแผนกำลังการผลิตและฝึกทักษะบุคลากรให้มีทักษะหลายด้าน (On the job Training) และจัดสมดุลการผลิต (Ling Balancing)	
	หลักประสิทธิภาพ				H2	- จำนวนบุคลากรที่มีประสบการณ์ความชำนาญสูงในบางกระบวนการงานมีไม่เพียงพอ	3 Y2	4 X3	12 (ปานกลาง)	3	ควบคุม	- ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้สามารถทำงานได้หลากหลายและมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนเพื่อเสริมกำลังคนได้ทันทั่วทั้ง	

การระบุ/วิเคราะห์ความเสี่ยง						การประเมินความเสี่ยง				การจัดการความเสี่ยง			
กิจกรรม/ขั้นตอน	หลักธรรมาภิบาล	ประเภท					ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	ลำดับ	กลยุทธ์	แนวทาง
		S	O	F	C	H							
1.3 การผลิตเหรียญ(ต่อ)	หลักประสิทธิภาพ		O1	F1			การผลิตเหรียญอาจล่าช้า/ไม่เป็นไปตามแผน <u>ปัจจัยภายใน</u> - มีอัตราสูญเสียในการผลิตเพิ่มมากขึ้น อันอาจเกิดจาก Human Error ทำให้ผลิตไม่ได้ตามแผนส่งผลให้ต้นทุนผลิตสูงขึ้น	3 Y2	5 X3	15 (สูง)	❶	ควบคุม	- นำเครื่องล้างเหรียญและเตรียมผิวชิ้นงานเหรียญชุดเงามาใช้ในการผลิตเหรียญตัวเปล่าแทนการใช้แรงงานคน
	หลักประสิทธิภาพ		O2	F2			- เครื่องจักรขัดข้อง/ชำรุด หรือขาดอะไหล่ ทำให้กระบวนการผลิตขาดความต่อเนื่อง	3 Y5	3 X7	9 (ต่ำ)	❷	ควบคุม	- ควบคุม ดูแลในกระบวนการปฏิบัติงาน วางแผนบำรุงรักษาเครื่องจักรเชิงป้องกัน - เตรียมการสำรองอะไหล่ที่สำคัญและจำเป็นให้เพียงพอ - จัดอบรมความรู้ทางด้านเทคนิคและการทำงานกับเครื่องจักรที่ถูกต้อง
	หลักการรับผิดชอบ หลักความเสมอภาค หลักความโปร่งใส	S2					<u>ปัจจัยภายนอก</u> - กระบวนการประมวลผลการผลิตและการรับจอยังขาดความแม่นยำ ทำให้การผลิตไม่สัมพันธ์กับความต้องการเหรียญ	3 Y2	3 X3	9 (ต่ำ)	❸	ควบคุม	- นำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาสนับสนุนการผลิตและการจอยเหรียญ

โอกาส ผลกระทบ	(1) ยากที่จะเกิด	(2) ไม่น่าจะเกิด	(3) เป็นไปได้ที่จะเกิด	(4) น่าจะเกิด	(5) ค่อนข้างแน่นอน
(5) วิกฤต			O1 F1 → ❶		
(4) มีนัยสำคัญ			H1 → ❷ H2 → ❸		
(3) ปานกลาง			O2 F2 → ❹ C1 → ❺ S1 → ❻ S2 → ❼		
(2) น้อย					
(1) ยากที่จะเกิด					

## การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงโครงการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ :.....การบริหารทรัพยากรสินภาครัฐเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม.....

แผนงาน/โครงการ :.....การลดต้นทุนการผลิตเหรียญกษาปณ์หมุนเวียน.....

วัตถุประสงค์ :.....เพื่อให้ต้นทุนการผลิตเหรียญกษาปณ์เป็นตามเป้าหมายที่กำหนดไว้.....

ตัวชี้วัด :.....ร้อยละของความสำเร็จเปรียบเทียบกับเกณฑ์ต้นทุนการผลิตเหรียญกษาปณ์แต่ละชนิดราคา.....หน่วยนับ :.....ร้อยละ.....เป้าหมาย :.....ร้อยละ 100.....

หน้าที่ความรับผิดชอบ :.....สำนักกษาปณ์.....

การระบุ/วิเคราะห์ความเสี่ยง						การประเมินความเสี่ยง				การจัดการความเสี่ยง			
กิจกรรม/ขั้นตอน	หลักธรรมาภิบาล	ประเภท					ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	ลำดับ	กลยุทธ์	แนวทาง
		S	O	F	C	H							
2. ต้นทุนการผลิตเหรียญกษาปณ์หมุนเวียน	หลักประสิทธิภาพ		O3	F3			ต้นทุนการผลิตเหรียญกษาปณ์ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด <u>ปัจจัยภายใน</u> - การผลิตเหรียญกษาปณ์หมุนเวียนมีอัตราสูญเสียเพิ่มขึ้น	3 Y2	5 X3	15 (สูง)	❶	ควบคุม	- นำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย มาสนับสนุนการผลิต เช่น การนำเทคโนโลยี 3D Printing มาใช้ในกระบวนการผลิต
	หลักประสิทธิภาพ		O4	F4			- คุณภาพของดวงตราต่ำกว่าเกณฑ์ ทำให้มีอายุการใช้งานสั้น ต้องผลิตดวงตราจำนวนมากเพื่อให้เพียงพอใช้ในการตีเหรียญกษาปณ์	3 Y2	3 X3	9 (ต่ำ)	❷	ควบคุม	- นำเทคโนโลยีที่ทันสมัย มาสนับสนุนการผลิตดวงตราและมีการพัฒนาทักษะความชำนาญให้แก่บุคลากร

การระบุ/วิเคราะห์ความเสี่ยง						การประเมินความเสี่ยง				การจัดการความเสี่ยง			
กิจกรรม/ขั้นตอน	หลักธรรมาภิบาล	ประเภท					ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	ลำดับ	กลยุทธ์	แนวทาง
		S	O	F	C	H							
	หลักประสิทธิผล		O5			H3	- จำนวนบุคลากรในบางกระบวนการผลิตมีไม่เพียงพอ ทำให้ต้องมีการปฏิบัติงานล่วงเวลาราชการ	3 Y2	4 X3	12 (ปานกลาง)	3	ควบคุม	- วางแผนกำลังการผลิต และเร่งรัดการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน
	หลักประสิทธิผล					H4	- บุคลากรเหนื่อยล้าจากการทำงานอย่างต่อเนื่องส่งผลต่อสุขภาพ ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง เช่น การยกถุงเหรียญขนาดใหญ่ เป็นต้น	3 Y2	4 X3	12 (ปานกลาง)	4	ควบคุม	- จัดหาอุปกรณ์หรือเครื่องจักรเพื่อผ่อนแรงหรือทดแทนกำลังคน
	หลักประสิทธิผล					H5	- บุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้านมีการเจ็บป่วยขาดงานหรือเหนื่อยล้าสะสมและไม่สามารถหาเจ้าหน้าที่ทดแทนได้ทันที	3 Y2	4 X3	12 (ปานกลาง)	5	ควบคุม	- วางแผนกำลังการผลิต ติดตามจัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ (On the job Training) และจัดสมดุลการผลิต (Ling Balancing)
	หลักการรับผิดชอบต่อสังคม หลักความเสมอภาค หลักความโปร่งใส	S3					<u>ปัจจัยภายนอก</u> - ราคาโลหะตลาดโลกผันผวนตามภาวะเศรษฐกิจ ทำให้ต้นทุนโลหะในการผลิตผันแปรไป และอยู่นอกเหนือการควบคุม	3 Y2	4 X2	9 (ต่ำ)	6	ควบคุม	- จัดทำสถิติและระบบวิเคราะห์ข้อมูล ภาวะราคาโลหะตลาดโลก และวางแผนจัดทรวัดดูดับในช่วงเวลาที่เหมาะสม

โอกาส ผลกระทบ	(1) ยากที่จะเกิด	(2) ไม่น่าจะเกิด	(3) เป็นไปได้ที่จะเกิด	(4) น่าจะเกิด	(5) ค่อนข้างแน่นอน
(5) วิกฤต			O3 F3 → ❶		
(4) มีนัยสำคัญ			O5 H3 → ❸ H4 → ❹ H5 → ❺		
(3) ปานกลาง			O4 F4 → ❷ S3 → ❻		
(2) น้อย					
(1) ยากที่จะเกิด					

## การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงโครงการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ :.....การบริหารทรัพยากรสินภาครัฐเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม.....

แผนงาน/โครงการ :.....โครงการตกแต่งจัดแสดงอาคารอเนกประสงค์ ณ ศาลาธนารักษ์ ๑ จังหวัดเชียงใหม่.....

วัตถุประสงค์ : ..เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านทรัพยากรมีค่าของแผ่นดินที่มีประสิทธิภาพ มีรูปแบบการแสดงที่ทันสมัยได้มาตรฐาน รวมทั้งเป็นแหล่งพบปะแลกเปลี่ยนความรู้  
ด้านเงินตราไทยของนักเรียน นักศึกษา และประชาชนทั่วไป.....

ตัวชี้วัด :.....ร้อยละของความสำเร็จความสำเร็จของโครงการตกแต่งจัดแสดงอาคารฯ ประจำปีบัญชี 2562..... หน่วยนับ :.....ร้อยละ..... เป้าหมาย :.....ร้อยละ 100.....

หน้าที่ความรับผิดชอบ :.....สำนักทรัพยากรมีค่าของแผ่นดิน.....

กิจกรรม/ขั้นตอน	หลักธรรมาภิบาล	การระบุ/วิเคราะห์ความเสี่ยง					ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง				การจัดการความเสี่ยง	
		ประเภท						โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	ลำดับ	กลยุทธ์	แนวทาง
		S	O	F	C	H							
3. โครงการตกแต่งจัดแสดงอาคารอเนกประสงค์ ณ ศาลาธนารักษ์ ๑ จังหวัดเชียงใหม่	หลักการรับผิดชอบต่อ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการมีส่วนร่วม	S4	O6		C2	H6	การดำเนินงานไม่แล้วเสร็จตามแผน ที่กำหนดไว้ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ <u>ปัจจัยภายใน</u> - ต้องใช้เวลาในการตรวจสอบข้อมูลสำหรับการ จัดแสดง ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ	3	3	9 (ต่ำ)	①	ควบคุม	- ประสานขอความร่วมมือในการ ดำเนินงานจากส่วนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ส่วนเผยแพร่ทรัพยากรมีค่า ของแผ่นดิน เป็นต้น - การจัดประชุมความคืบหน้าของ การดำเนินงานฯ เดือนละ1ครั้ง
หลักการตอบสนอง หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการมีส่วนร่วม		O7		C3		<u>ปัจจัยภายนอก</u> - ผู้รับจ้างไม่สามารถส่งมอบงานได้ตามงวด งานที่กำหนด	4	3	12 (ปานกลาง)	②	ยอมรับ	- ควบคุม ติดตามความคืบหน้าใน การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	

โอกาส ผลกระทบ	(1) ยากที่จะเกิด	(2) ไม่น่าจะเกิด	(3) เป็นไปได้ที่จะเกิด	(4) น่าจะเกิด	(5) ค่อนข้างแน่นอน
(5) วิกฤต					
(4) มีนัยสำคัญ					
(3) ปานกลาง					
(2) น้อย					
(1) ยากที่จะเกิด					

## การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงโครงการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ :.....การบริหารทรัพยากรสินภาครัฐเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม.....

แผนงาน/โครงการ :.....โครงการพัฒนาและปรับปรุงที่ราชพัสดุแปลงอาคารธนาคารแห่งประเทศไทย จังหวัดขอนแก่น (เดิม) ให้เป็นพิพิธภัณฑ์.....

วัตถุประสงค์ : ..เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านทรัพยากรสินมีค่าของแผ่นดินที่มีประสิทธิภาพ มีรูปแบบการแสดงที่ทันสมัยได้มาตรฐาน รวมทั้งเป็นแหล่งพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ด้านเงินตราไทยของนักเรียน นักศึกษา และประชาชนทั่วไปในส่วนภูมิภาค.....

ตัวชี้วัด :.....ร้อยละของความสำเร็จความสำเร็จของโครงการ ฯ ประจำปีบัญชี 2562..... หน่วยนับ :.....ร้อยละ เป้าหมาย :.....ร้อยละ 100.....

หน้าที่ความรับผิดชอบ :.....สำนักทรัพยากรสินมีค่าของแผ่นดิน ธนารักษ์พื้นที่ขอนแก่น และสำนักพัฒนาและบำรุงรักษาอาคารราชพัสดุ กรมธนารักษ์.....

กิจกรรม/ขั้นตอน	หลักธรรมาภิบาล	การระบุ/วิเคราะห์ความเสี่ยง					การประเมินความเสี่ยง				การจัดการความเสี่ยง	
		ประเภท					โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	ลำดับ	กลยุทธ์	แนวทาง
		S	O	F	C	H						
4. โครงการพัฒนาและปรับปรุงที่ราชพัสดุแปลงอาคารธนาคารแห่งประเทศไทย จังหวัดขอนแก่น (เดิม) ให้เป็นพิพิธภัณฑ์	หลักการรับผิดชอบต่อ หลักประสิทธิภาพ หลักการมีส่วนร่วม หลักการตอบสนอง	S5	O8	F5	C4	H7	การดำเนินงานไม่แล้วเสร็จตามแผนที่กำหนดไว้ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ <b>ปัจจัยภายใน</b> - การติดต่อประสานงานระหว่างคณะทำงานคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ และบริษัทผู้รับจ้างไม่มีความคล่องตัว	4	3	12	<b>2</b> ควบคุม	- กำหนดประชุม เพื่อติดตามความคืบหน้าของการดำเนินงานโครงการฯ อย่างน้อยเดือนละ ๑ ครั้ง และเพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสาร
ขั้นตอนการดำเนินงาน - จัดทำแบบปรับปรุงอาคาร และรื้อถอนงานสถาปัตยกรรมเดิม - สำรวจและจัดเตรียมทรัพย์สินพร้อมข้อมูลประกอบการจัดแสดง - จัดทำร่างบทการจัดแสดง		S6	O9	F6	C5	H8		- ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินการเกินความคาดหมายและประเมินไว้	3	3		

การระบุ/วิเคราะห์ความเสี่ยง						การประเมินความเสี่ยง				การจัดการความเสี่ยง			
กิจกรรม/ขั้นตอน	หลักธรรมาภิบาล	ประเภท					ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	ลำดับ	กลยุทธ์	แนวทาง
		S	O	F	C	H							
4. โครงการพัฒนาและปรับปรุงที่ราชพัสดุ แปลงอาคารธนาคารแห่งประเทศไทย จังหวัด ขอนแก่น (เดิม) ให้เป็นพิพิธภัณฑ์ (ต่อ)	หลักภาระรับผิดชอบ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการมีส่วนร่วม หลักการตอบสนอง	S7	O10	F7	C6	H9	<u>ปัจจัยภายใน</u> - ความล่าช้าในการตรวจสอบข้อมูลบ่งชี้แสดง และแบบนิทรรศการ	4 Y4	3 X7	12 (ปานกลาง)	③	ควบคุม	- แต่งตั้งคณะที่ปรึกษาสำหรับช่วยใน การตรวจสอบข้อมูลและระบบต่าง ๆ
		S8	O11	F8	C7	H10	- การจัดท้าวจัดแสดงให้ครบถ้วนตามเนื้อหา และรูปแบบในการจัดแสดง	3 Y4	2 X5	6 (ต่ำ)	⑥	ควบคุม	- เน้นคัดเลือกท้าวจัดแสดงที่สำคัญ เป็นหลัก และกำหนดรูปแบบการ จัดแสดงให้ชัดเจน
			O12		C8		<u>ปัจจัยภายนอก</u> - ผู้รับจ้างไม่สามารถส่งมอบงานได้ตามงวด งานที่กำหนด	4 Y5	3 X7	12 (ปานกลาง)	①	ควบคุม	- ควบคุม ติดตามความคืบหน้าใน การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
			O13		C9		- ภัยธรรมชาติและภาวะฉุกเฉิน	3 Y5	3 X7	9 (ต่ำ)	⑤	ยอมรับ	- เตรียมแผนรองรับการเกิดภัย ธรรมชาติและภาวะฉุกเฉิน

โอกาส ผลกระทบ	(1) ยากที่จะเกิด	(2) ไม่น่าจะเกิด	(3) เป็นไปได้ที่จะเกิด	(4) น่าจะเกิด	(5) ค่อนข้างแน่นอน
(5) วิกฤต					
(4) มีนัยสำคัญ					
(3) ปานกลาง					
(2) น้อย					
(1) ยากที่จะเกิด					

## การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงโครงการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ :.....การบริหารทรัพยากรสินภาครัฐเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม.....

แผนงาน/โครงการ :.....โครงการจำหน่ายผลิตภัณฑ์เหรียญผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e - Catalog).....

วัตถุประสงค์ : ๑. เพื่อเพิ่มรายได้เข้าเงินทุนหมุนเวียน ๒. เพื่อเป็นการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์เหรียญของกรมธนารักษ์ให้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย.....

ตัวชี้วัด :.....จำนวนรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์เหรียญ.....หน่วยนับ :.....บาทต่อเดือน.....เป้าหมาย :.....20,000.....

หน้าที่ความรับผิดชอบ :.....สำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน กรมธนารักษ์.....

การระบุ/วิเคราะห์ความเสี่ยง							การประเมินความเสี่ยง				การจัดการความเสี่ยง		
กิจกรรม/ขั้นตอน	หลักธรรมาภิบาล	ประเภท					ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	ลำดับ	กลยุทธ์	แนวทาง
		S	O	F	C	H							
5. โครงการจำหน่ายผลิตภัณฑ์เหรียญผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e - Catalog)	หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส	S9	O14	F9	C10	H9	- ยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เหรียญต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด <u>ปัจจัยภายใน</u> - บุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	3 Y5	2 X5	6 (ต่ำ)	4	ควบคุม	- ดำเนินการสรรหาและเลือกสรรบุคลากร
		S10	O15	F10	C11	H10	- ระบบ e - Catalog ชัดข้อง	4 Y5	2 X5	8 (ต่ำ)	3	ควบคุม	- ประสานกับบริษัทผู้พัฒนาโปรแกรม
		S11	O16	F11	C12	H11	- สถานที่จัดเก็บสินค้าไม่เพียงพอ	5 Y5	2 X5	10 (ปานกลาง)	2	ควบคุม	- จัดหาสถานที่จัดเก็บสินค้าให้เพียงพอโดยประสานกับส่วนอำนวยการ

การระบุ/วิเคราะห์ความเสี่ยง						การประเมินความเสี่ยง				การจัดการความเสี่ยง			
กิจกรรม/ขั้นตอน	หลักธรรมาภิบาล	ประเภท					ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	ลำดับ	กลยุทธ์	แนวทาง
		S	O	F	C	H							
5. โครงการจำหน่ายผลิตภัณฑ์เหรียญผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e - Catalog) (ต่อ)	หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการมีส่วนร่วม หลักการตอบสนอง		O17		C13		- ยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เหรียญต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด <u>ปัจจัยภายนอก</u> - ระบบเครือข่ายไม่เสถียร	4 Y5	3 X5	12 (ปานกลาง)	①	ยอมรับ	- แจ้งศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น

โอกาส ผลกระทบ	(1) ยากที่จะเกิด	(2) ไม่น่าจะเกิด	(3) เป็นไปได้ที่จะเกิด	(4) น่าจะเกิด	(5) ค่อนข้างแน่นอน
(5) วิกฤต					
(4) มีนัยสำคัญ					
(3) ปานกลาง				O17 C13 → ①	
(2) น้อย			S9 O14 F9 C10 H9 → ④	S10 O15 F10 C11 H10 → ③	S11 O16 F11 C12 H11 → ②
(1) ยากที่จะเกิด					

## การวิเคราะห์แผนจัดการบริหารความเสี่ยง (Cost-Benefit) ในปีบัญชี ๒๕๖๒

ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ/ ผลกระทบ	ความเสี่ยงปัจจุบัน			วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	แนวทางในการ จัดการความเสี่ยง	การวิเคราะห์		ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลืออยู่			ผู้รับผิดชอบ ความเสี่ยง / วันที่กำหนดเสร็จ
		โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ			ต้นทุน	ผลประโยชน์	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ	
<p>1. โครงการจัดทำเหรียญกษาปณ์ที่ระลึก เหรียญที่ระลึก และเหรียญเฉลิมพระเกียรติ เนื่องในโอกาสพระราชพิธีบรมราชาภิเษก</p> <p>ขั้นตอน</p> <p>1.1 การขอพระราชทานพระราชวินิจฉัยรูปแบบเหรียญ</p>	<p>- เพื่อให้การดำเนินโครงการฯ เป็นไปตามแผนผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน สวยงาม ตรงตามคุณลักษณะที่กำหนด</p> <p>- รูปแบบเหรียญอาจผ่านพระราชวินิจฉัยไม่เป็นที่พอใจตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในโครงการ</p>	3 Y2	3 X7	9 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	ควบคุมและติดตามอย่างใกล้ชิด	<p>- ประสานงานและติดตามผลการพิจารณาในรูปแบบเหรียญจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด</p> <p>- วางแผนผลิตและเตรียมความพร้อมของเครื่องจักร กำลังคนและวัตถุดิบ (สำรองคลังที่มี)</p>	เจ้าหน้าที่ฝ่ายตลาด 1-2 คน ดูแลประสานงานและติดตามผลการพิจารณาในรูปแบบเหรียญฯ	- รูปแบบเหรียญได้ผ่านพระราชวินิจฉัยเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในโครงการ	3 Y2	1 X7	3 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	ส่วนพัฒนาธุรกิจ สำนักกษาปณ์
1.2 การจัดซื้อวัตถุดิบในการผลิต	- วัตถุดิบในการผลิตอาจไม่เพียงพอตามจำนวนและภายในเวลาที่กำหนดไว้ในแผนผลิต	3 Y5	3 X7	10 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	ควบคุมและติดตามอย่างใกล้ชิด	<p>- วางแผนจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารสัญญาฯ รวมทั้งติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน</p>	<p>- มีการติดตามผลการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างทุก ๆ เดือน</p> <p>- มีข้อกำหนดในการจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560</p>	มีวัตถุดิบเพียงพอต่อการผลิตและเป็นไปตามแผน	3 Y5	1 X7	3 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	ส่วนจัดหาและคลังพัสดุ สำนักกษาปณ์

ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ/ ผลกระทบ	ความเสี่ยงปัจจุบัน			วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	แนวทางในการ จัดการความเสี่ยง	การวิเคราะห์		ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลืออยู่			ผู้รับผิดชอบ ความเสี่ยง / วันที่กำหนดเสร็จ
		โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ			ต้นทุน	ผลประโยชน์	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ	
1.3 การผลิตเหรียญ  ปัจจัยภายใน 1.3.1 บุคลากรที่มีความสามารถ เฉพาะด้านมีการเจ็บป่วย ขาดงาน หรือเหนื่อยล้าสะสม และไม่สามารถ หาเจ้าหน้าที่ทดแทนได้ทันที	การผลิตเหรียญอาจล่าช้า/ ไม่เป็นไปตามแผน	3 Y2	4 X3	10 แถบสีเหลือง ระดับปานกลาง	ควบคุม ดูแลใน กระบวนการปฏิบัติงาน	- วางแผนกำลังการผลิต และฝึกทักษะบุคลากร ให้มีทักษะหลายด้าน (On the job Training) และจัดสมดุลการผลิต (Ling Balancing)	- มีการจัดอบรมพัฒนาบุคลากร เพื่อสืบทอดองค์ความรู้ด้าน ช่างฝีมือตามแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ประมาณค่าใช้จ่าย 100,000 บาท	- เจ้าหน้าที่สามารถ ปฏิบัติงานทดแทนกันได้	3 Y2	3 X3	9 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	ทุกหน่วยงานการผลิต ส่วนอำนวยการ สำนักกษาปณ์
1.3.2 จำนวนบุคลากรที่มีประสบการณ์ ความชำนาญสูงในบางกระบวนการมี ไม่เพียงพอ		3 Y2	4 X3	12 แถบสีเหลือง ระดับปานกลาง	ควบคุม ดูแลใน กระบวนการปฏิบัติงาน	ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้สามารถ ทำงานได้หลากหลาย และมี ประสิทธิภาพ	มีการจัดอบรมตามแผนพัฒนา บุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 เฉพาะด้านมีดังนี้ - พื้นฐานการสร้างงานรุ่นต่ำด้วย โปรแกรม Zbrush ประมาณค่าใช้จ่าย 100,000 บาท - การออกแบบควบคุมกระบวนการ ผลิตชุดแม่พิมพ์ตัดและการดูแลรักษา ประมาณค่าใช้จ่าย 200,000 บาท - การฝึกอบรมหลักสูตรพื้นฐานทาง เทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับบุคลากร สำนักกษาปณ์ ประมาณค่าใช้จ่าย 150,000 บาท	- บุคลากรมีทักษะ ความ ชำนาญมากขึ้น - สร้างผลผลิตและงานมี คุณภาพ	3 Y2	3 X3	9 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	ทุกหน่วยงานการผลิต ส่วนอำนวยการ สำนักกษาปณ์
1.3.3 อัตราสูญเสียในการผลิตมีเพิ่มขึ้น อันอาจเกิดจาก Human Error ทำให้ผลิต ไม่ได้ตามแผนส่งผลให้ต้นทุนผลิตสูงขึ้น		3 Y2	5 X3	15 แถบสีส้ม ระดับสูง	ควบคุม ดูแลใน กระบวนการปฏิบัติงาน	นำเครื่องล้างเหรียญและ เตรียมผิวชิ้นงานเหรียญชุดเงา มาใช้ในการผลิตเหรียญตัวเปล่า แทนการใช้แรงงานคน	จัดซื้อเครื่องล้างเหรียญและเตรียม ผิวชิ้นงานเหรียญชุดเงา ยี่ห้อ ROSLER รุ่น MPA 07.1 E-SA จำนวน 1 เครื่อง มูลค่า 22,200,000.00 บาท	- ผลิตเหรียญตัวเปล่า ชัดเจนได้เร็วขึ้นจากวันละ 500 เหรียญ เป็นวันละ 3,000เหรียญ และ ลดการสูญเสียจากการใช้ แรงงานคนผลิตเหรียญ ชุดเงา	2 Y2	3 X3	6 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	ส่วนผลิตตัวเปล่า ส่วนวางแผนพัฒนาฯ สำนักกษาปณ์

ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ/ ผลกระทบ	ความเสี่ยงปัจจุบัน			วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	แนวทางในการ จัดการความเสี่ยง	การวิเคราะห์		ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลืออยู่			ผู้รับผิดชอบ ความเสี่ยง / วันที่กำหนดเสร็จ
		โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ			ต้นทุน	ผลประโยชน์	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ	
<p>1.3 การผลิตเหรียญ (ต่อ)</p> <p><u>ปัจจัยภายใน</u></p> <p>1.3.4 เครื่องจักรชำรุด</p>	การผลิตเหรียญอาจล่าช้า/ ไม่เป็นไปตามแผน	3 Y5	3 X7	9 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	ควบคุม ดูแลใน กระบวนการปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควบคุม ดูแลในกระบวนการปฏิบัติงานวางแผน</li> <li>- บำรุงรักษาเครื่องจักรเชิงป้องกัน</li> <li>- เตรียมการสำรองอะไหล่ที่สำคัญและจำเป็นให้เพียงพอ</li> <li>- จัดอบรมความรู้ทางด้านเทคนิค และการทำงานกับเครื่องจักรที่ถูกต้อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เจ้าหน้าที่มีวางแผนบำรุงรักษา และติดตามการจัดซื้ออะไหล่เครื่องจักรประจำปี</li> </ul>	สามารถบำรุงรักษาและซ่อมแซมเครื่องจักรได้ทันทีหรือมีแผนจัดหาเครื่องจักรมาทดแทนของเดิม เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อการผลิต	2 Y5	2 X7	4 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	ส่วนวิศวกรรมเครื่องกล ส่วนวิศวกรรมไฟฟ้า สำนักขาปน
<p><u>ปัจจัยภายนอก</u></p> <p>1.3.5 กระบวนการประมวลผลการผลิตและการรับจองยังขาดความแม่นยำ ทำให้การผลิตไม่สัมพันธ์กับความต้องการเหรียญ</p>		3 Y2	3 X3	9 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	ควบคุมและติดตามอย่างใกล้ชิด	ปรับปรุงระบบรับจองเหรียญให้สามารถแสดงผลแบบ Real - time	ปรับปรุงระบบรับจองเหรียญให้มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย	กระบวนการประมวลผลการผลิตและการรับจองมีความแม่นยำ เพียงพอต่อความต้องการเหรียญ	1 Y2	3 X3	3 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	สำนักขาปน สำนักบริหารเงินตรา สำนักทรัพย์สินฯ

ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ/ ผลกระทบ	ความเสี่ยงปัจจุบัน			วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	แนวทางในการ จัดการความเสี่ยง	การวิเคราะห์		ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลืออยู่			ผู้รับผิดชอบ ความเสี่ยง / วันที่กำหนดเสร็จ
		โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ			ต้นทุน	ผลประโยชน์	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ	
2. การลดต้นทุนการผลิตเหรียญ กษาปณ์หมุนเวียน ปัจจัยภายใน 2.1 การผลิตเหรียญกษาปณ์หมุนเวียน มีอัตราสูญเสียเพิ่มขึ้น	ต้นทุนการผลิตเหรียญกษาปณ์ ไม่ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	3 Y2	5 X3	15 แถบสีส้ม ระดับสูง	ควบคุม ดูแลใน กระบวนการปฏิบัติงาน	- ติดตั้งและการปรับปรุงการ ทำงานด้วยเครื่องแกะสลักสาย ตรวจด้วยระบบเลเซอร์ - การนำเครื่อง Aero Lab m1	- จัดซื้อเครื่องแกะสายด้วยระบบ เลเซอร์ ยี่ห้อ LANG รุ่น PULSARIS 300 จำนวน 1 เครื่อง มูลค่า 12,830,000.00 บาท	- อัตราการสูญเสียในการผลิต เหรียญหมุนเวียน ไม่เกิน ร้อยละ 0.014	2 Y2	3 X3	6 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	ส่วนผลิตตัวเปล่า ส่วนตีตรา ส่วนวางแผนพัฒนาฯ สำนักกษาปณ์
2.2 คุณภาพของดวงตราต่ำกว่า เกณฑ์ ทำให้มีอายุการใช้งานสั้น ต้อง ผลิตดวงตราจำนวนมากเพื่อให้ เพียงพอใช้ในการตีเหรียญกษาปณ์		3 Y2	3 X3	9 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	ควบคุม ดูแลใน กระบวนการปฏิบัติงาน	ปรับใช้เพื่อเพิ่มอายุการ ใช้งานดวงตรา	- จัดซื้อเครื่องปรับผิวดวงตรา ยี่ห้อ Okamoto รุ่น YT-300 จำนวน 1 เครื่อง มูลค่า 1,785,000.00 บาท	- อายุการใช้งานดวงตราเฉลี่ย สูงขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 10	1 Y2	3 X3	3 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	สำนักกษาปณ์ สำนักบริหารเงินตรา สำนักทรัพย์สินฯ
2.3 จำนวนบุคลากรในบางกระบวนการ ผลิตมีไม่เพียงพอ ทำให้ต้องมีการ ปฏิบัติงานล่วงเวลาราชการ		3 Y2	4 X3	12 แถบสีเหลือง ระดับปานกลาง	ควบคุม ดูแลใน กระบวนการปฏิบัติงาน	การนำเทคโนโลยีระบบ อัตโนมัติมาใช้แทนการนับ บรรจุเหรียญฯ ที่ใช้แรงงานคน	- จัดซื้อระบบนับบรรจุเหรียญ อัตโนมัติปรับปรุงระบบนับบรรจุ ถุงเล็กลงใหญ่ให้เป็นแบบ อัตโนมัติ จำนวน 1 เครื่อง มูลค่า	- ลดปฏิบัติงานล่วงเวลา ราชการน้อยลง - การนับบรรจุเหรียญได้ทัน ตามแผน	3 Y2	3 X3	9 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	ส่วนตีตรา ส่วนวางแผนพัฒนาฯ สำนักกษาปณ์
2.4 บุคลากรเหนื่อยล้าจากการใช้ กำลังแรงงานมากและต่อเนื่อง ส่งผลต่อสุขภาพทำให้ประสิทธิภาพ การทำงานลดลง เช่น การยกถุง เหรียญขนาดใหญ่ เป็นต้น		3 Y2	4 X3	12 แถบสีเหลือง ระดับปานกลาง	ควบคุม ดูแลใน กระบวนการปฏิบัติงาน	จัดหาอุปกรณ์/เครื่องจักร เพื่อผ่อนแรงหรือทดแทน กำลังคน	8,200,000.00 บาท	- เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ได้ดีขึ้น - ลดการเจ็บป่วยได้รับ บาดเจ็บจากการทำงาน	3 Y2	3 X3	9 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	ส่วนตีตรา ส่วนวางแผนพัฒนาฯ สำนักกษาปณ์

ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ/ ผลกระทบ	ความเสี่ยงปัจจุบัน			วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	แนวทางในการ จัดการความเสี่ยง	การวิเคราะห์		ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลืออยู่			ผู้รับผิดชอบ ความเสี่ยง / วันที่กำหนดเสร็จ
		โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ			ต้นทุน	ผลประโยชน์	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ	
<p>2. การลดต้นทุนการผลิตเหรียญกษาปณ์หมุนเวียน (ต่อ)</p> <p>ปัจจัยภายใน</p> <p>25 บุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้าน มีการเจ็บป่วยขาดงานหรือเหนื่อยล้าสะสม และไม่สามารถหาเจ้าหน้าที่ทดแทนได้ทันที</p>	ต้นทุนการผลิตเหรียญกษาปณ์ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	3 Y2	4 X3	12 แถบสีเหลือง ระดับปานกลาง	ควบคุม ดูแลในกระบวนการปฏิบัติงาน	<p>- วางแผนกำลังการผลิต ติดตาม จัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ (On the job Training) และจัดสมดุลการผลิต (Ling Balancing)</p>	<p>มีการจัดอบรมตามแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 เฉพาะด้านมีดังนี้</p> <p>- พื้นฐานการสร้างงานนูนตัวด้วยโปรแกรม Zbrush ประมาณ ค่าใช้จ่าย 100,000 บาท</p> <p>- การออกแบบควบคุมกระบวนการผลิตชุดแม่พิมพ์ตัด และการดูแลรักษา ประมาณค่าใช้จ่าย 200,000 บาท</p> <p>- การฝึกอบรมหลักสูตรพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับบุคลากรสำนักกษาปณ์ ประมาณ ค่าใช้จ่าย 150,000 บาท</p>	<p>เจ้าหน้าที่มีทักษะและความชำนาญ สามารถโยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่ทดแทนกัน</p>	3 Y2	3 X3	9 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	ทุกหน่วยงานการผลิต ส่วนอำนวยการ สำนักกษาปณ์
<p>ปัจจัยภายนอก</p> <p>2.6 ราคาโลหะตลาดโลกผันผวนตามภาวะเศรษฐกิจ ทำให้ต้นทุนโลหะในการผลิตผันแปรไป และอยู่นอกเหนือการควบคุม</p>		3 Y2	3 X2	9 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	ควบคุมและติดตามอย่างใกล้ชิด	<p>จัดทำสถิติและระบบวิเคราะห์ข้อมูลภาวะราคาโลหะตลาดโลก และวางแผนจัดหาวัตถุดิบในช่วงเวลาที่เหมาะสม</p>	<p>ไม่มีจัดทำสถิติและระบบวิเคราะห์ข้อมูลภาวะราคาโลหะตลาดโลก อย่างจริงจัง</p>	<p>- สามารถคาดการณ์ภาวะราคาโลหะตลาดโลกได้ค่อนข้างแม่นยำ</p> <p>- จัดหาวัตถุดิบได้เพียงพอ เป็นไปตามแผน</p>	1 Y2	3 X2	3 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	สำนักกษาปณ์

ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ/ ผลกระทบ	ความเสี่ยงปัจจุบัน			วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	แนวทางในการ จัดการความเสี่ยง	การวิเคราะห์		ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลืออยู่			ผู้รับผิดชอบ ความเสี่ยง / วันที่กำหนดเสร็จ
		โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ			ต้นทุน	ผลประโยชน์	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ	
3. โครงการตกแต่งจัดแสดงอาคาร อเนกประสงค์ ณ ศาลาธนารักษ์ ๑ จังหวัดเชียงใหม่ ปัจจัยภายใน 3.1 ต้องใช้เวลาในการตรวจสอบข้อมูล สำหรับการจัดแสดง ทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษ	การดำเนินงานไม่แล้วเสร็จตามแผน ที่กำหนดไว้ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒	3 Y5	3 X5	9 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	ควบคุมและติดตาม อย่างใกล้ชิด	- ประสานขอความร่วมมือ ในการดำเนินงานจาก ส่วนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ส่วนแผนทรัพยากร มีค่าของแผ่นดิน เป็นต้น - การจัดประชุมความคืบหน้า ของการดำเนินงานโครงการฯ เดือนละ 1 ครั้ง	มีข้อกำหนดในเรื่องระยะเวลา ตรวจสอบข้อมูลสำหรับการจัดแสดง ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจาก ส่วนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง	การดำเนินงานโครงการ ดังกล่าว ฯ แล้วเสร็จตามแผน ที่กำหนดไว้ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒	3 Y5	1 X5	3 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	นางจริญญา บุญอมรินทร์
ปัจจัยภายนอก 3.2 ผู้รับจ้างไม่สามารถส่งมอบงานได้ ตามวงจางานที่กำหนด		4 Y5	3 X7	12 แถบสีเหลือง ระดับปานกลาง	ควบคุมและติดตาม อย่างใกล้ชิด	- ควบคุมติดตามความคืบหน้า ในการดำเนินงาน	มีข้อกำหนดในการตรวจรับพัสดุฯ ซึ่ง ต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการ จัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ ภาครัฐ พ.ศ. 2560	ส่งมอบงานและตรวจรับพัสดุฯ ได้ตามวงจางานที่กำหนด	3 Y5	3 X7	9 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	นางจริญญา บุญอมรินทร์

ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ/ ผลกระทบ	ความเสี่ยงปัจจุบัน			วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	แนวทางในการ จัดการความเสี่ยง	การวิเคราะห์		ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลืออยู่			ผู้รับผิดชอบ ความเสี่ยง / วันที่กำหนดเสร็จ
		โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ			ต้นทุน	ผลประโยชน์	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ	
4.โครงการพัฒนาและปรับปรุงที่ราชพัสดุ แปลงอาคารธนาคารแห่งประเทศไทย จังหวัด ขอนแก่น (เดิม) ให้เป็นพิพิธภัณฑ์ ปัจจัยภายใน 4.1 การติดต่อประสานงานระหว่าง คณะทำงาน คณะกรรมการตรวจรับ พัสดุ และบริษัทผู้รับจ้างไม่มีความ คล่องตัว	การดำเนินงานไม่แล้วเสร็จตามแผน ที่กำหนดไว้ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒	4 Y5	3 X5	12 แถบสีเหลือง ระดับปานกลาง	ควบคุมและติดตาม อย่างใกล้ชิด	กำหนดประชุม เพื่อติดตาม ความคืบหน้าของการ ดำเนินงานโครงการฯ อย่างน้อย เดือนละ ๑ ครั้ง และเพิ่มช่อง ทางการติดต่อสื่อสาร	มีประชุมเพื่อติดตามความ คืบหน้าของการดำเนินงาน โครงการฯ เดือนละ ๑ ครั้ง	ติดต่อประสานงานระหว่าง คณะทำงาน คณะกรรมการ ตรวจรับพัสดุ และบริษัทผู้ รับจ้างมีความคล่องตัวมากขึ้น	3 Y5	2 X5	6 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	นายสมศักดิ์ ฤทธิ์ภักดี
4.2 ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินการ เกินความคาดหมายและประเมินไว้		3 Y5	3 X7	9 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	ควบคุมและติดตาม อย่างใกล้ชิด	ประสานขอความร่วมมือในการ ดำเนินงานจาก ส่วนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	ประสานขอความร่วมมือในการ ดำเนินงานจาก ส่วนงานอื่น ๆ ที่ เกี่ยวข้อง	สามารถแก้ไขปัญหา เกิดขึ้นระหว่างดำเนินการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3 Y5	2 X7	6 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	นายสมศักดิ์ ฤทธิ์ภักดี
4.3 ความล่าช้าในการตรวจสอบข้อมูล บทจัดแสดง และแบบนิทรรศการ		4 Y4	3 X7	12 แถบสีเหลือง ระดับปานกลาง	ควบคุมและติดตาม อย่างใกล้ชิด	แต่งตั้งคณะที่ปรึกษาสำหรับ ช่วยในการตรวจสอบข้อมูล และระบบต่างๆ	มีการแต่งตั้งคณะที่ปรึกษาสำหรับ ช่วยในการตรวจสอบข้อมูลและ ระบบต่างๆ	ลดความล่าช้าในการ ตรวจสอบข้อมูลดังกล่าว	3 Y4	2 X7	6 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	นายสมศักดิ์ ฤทธิ์ภักดี
4.4 การจัดหมวดจัดแสดงให้ครบถ้วน ตามเนื้อหาและรูปแบบในการจัดแสดง		3 Y4	2 X5	6 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	ควบคุมและติดตาม อย่างใกล้ชิด	เน้นคัดเลือกวัตถุจัดแสดง ที่สำคัญเป็นหลัก และ กำหนดรูปแบบการจัดแสดง ให้ชัดเจน	- มีการพิจารณาคัดเลือกวัตถุ จัดแสดงที่สำคัญเป็นหลัก - มีการวางรูปแบบการจัดแสดง	การจัดหมวดจัดแสดงและ รูปแบบในการจัดแสดงตรง ตามเป้าหมายประสงค์	3 Y4	1 X5	3 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	นายสมศักดิ์ ฤทธิ์ภักดี
ปัจจัยภายนอก 4.5 ผู้รับจ้างไม่สามารถส่งมอบงาน ได้ตามวงเวลาที่กำหนด		4 Y5	3 X7	12 แถบสีเหลือง ระดับปานกลาง	ควบคุมและติดตาม อย่างใกล้ชิด	ควบคุม ติดตามความคืบหน้า ในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	มีข้อจำกัดในการตรวจรับพัสดุฯ ซึ่ง ต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการ จัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ ภาครัฐ พ.ศ. 2560	ส่งมอบงานและตรวจรับพัสดุฯ ได้ตามวงเวลาที่กำหนด	2 Y5	3 X7	6 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	นายสมศักดิ์ ฤทธิ์ภักดี
4.6 ภัยธรรมชาติและภาวะฉุกเฉิน		3 Y5	3 X7	9 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	ควบคุมและติดตาม อย่างใกล้ชิด	เตรียมแผนรองรับการเกิดภัย ธรรมชาติและภาวะฉุกเฉิน	กำหนดแผนรองรับการเกิดภัย ธรรมชาติและภาวะฉุกเฉิน	สามารถรับมือการเกิดภัย ธรรมชาติและภาวะฉุกเฉินได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	2 Y5	3 X7	6 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	นายสมศักดิ์ ฤทธิ์ภักดี

ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ/ ผลกระทบ	ความเสี่ยงปัจจุบัน			วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	แนวทางในการ จัดการความเสี่ยง	การวิเคราะห์		ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลืออยู่			ผู้รับผิดชอบ ความเสี่ยง / วันที่กำหนดเสร็จ
		โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ			ต้นทุน	ผลประโยชน์	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ	
5. โครงการ จำหน่ายผลิตภัณฑ์เหรียญ ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e - Catalog) ปัจจัยภายใน 5.1 บุคลากรไม่เพียงพอต่อการ ปฏิบัติงาน	ยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เหรียญ ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด	3 Y5	2 X5	6 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	ควบคุมและติดตาม อย่างใกล้ชิด	ดำเนินการสรรหาและเลือกสรร บุคลากร บุคลากรทดแทนเพิ่มเติม ประจำปีงบประมาณ	มีประชุมสรรหาและเลือกสรร บุคลากรทดแทนเพิ่มเติม ประจำปีงบประมาณ	อัตรากำลังบุคลากรมีเพียงพอ	3 Y5	1 X5	3 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	นางวรรณัฐพร ปิยะสุจริตพร
5.2 ระบบ e - Catalog ชัดข้อง		4 Y4	2 X5	8 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	ควบคุมและติดตาม อย่างใกล้ชิด	ประสานกับบริษัทผู้พัฒนา โปรแกรม	มีข้อจำกัดในการประสานกับบริษัท ผู้พัฒนาโปรแกรม	สามารถแก้ไขปัญหา ระบบเกิดความขัดข้อง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3 Y4	2 X5	6 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	นางวรรณัฐพร ปิยะสุจริตพร
5.3 สถานที่จัดเก็บสินค้าไม่เพียงพอ		4 Y5	3 X5	12 แถบสีเหลือง ระดับปานกลาง	ควบคุมและติดตาม อย่างใกล้ชิด	จัดหาสถานที่จัดเก็บสินค้าให้ เพียงพอโดยประสานกับส่วน อำนวยการ	สถานที่จัดเก็บสินค้าปัจจุบันมี พื้นที่ที่จำกัด	สามารถบริหารจัดการ การจัดเก็บสินค้าให้ เพียงพอ	3 Y5	2 X5	6 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	นางวรรณัฐพร ปิยะสุจริตพร
<u>ปัจจัยภายนอก</u> 5.4 ระบบเครือข่ายไม่เสถียร		4 Y5	3 X5	12 แถบสีเหลือง ระดับปานกลาง	ควบคุมและติดตาม อย่างใกล้ชิด	แจ้งศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ เกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น	มีการจ้างเหมาการบำรุงรักษาและ ซ่อมแซมระบบเครือข่ายและ อุปกรณ์ของกรมธนารักษ์ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2562	สามารถแก้ไขปัญหา ระบบเครือข่ายได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	3 Y5	2 X5	6 แถบสีเขียว ระดับต่ำ	นางวรรณัฐพร ปิยะสุจริตพร

แบบที่ 2

แผน / ผล บริหารความเสี่ยงโครงการ จัดทำเหรียญกษาปณ์ที่ระลึก เหรียญที่ระลึก และเหรียญเฉลิมพระเกียรติ เนื่องในโอกาสพระราชพิธีบรมราชาภิเษก  
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

ประเด็นความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จของ การดำเนินงานกิจกรรมฯ	คิดเป็น ร้อยละ	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562												กำหนดแล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ ความเสี่ยง	
				ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มี.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
O1 F1 มีอัตราสูญเสียในการผลิตเพิ่มมากขึ้น อันอาจเกิดจาก Human Error ทำให้ผลิตไม่ได้ตามแผนส่งผลให้ต้นทุนผลิตสูงขึ้น	1. ติดตั้งเครื่องล้างเหรียญและเตรียมผิวชิ้นงานเหรียญชุดเงา	ทำสัญญาจัดซื้อแล้วเสร็จ	10														30 เม.ย.62	ส่วนจัดหาและคลังพัสดุ
	2. ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่และทดลองใช้เครื่องล้างเหรียญและเตรียมผิวชิ้นงานเหรียญชุดเงา	รายงานสรุปผลการศึกษาปรับปรุงกระบวนการผลิตเหรียญตัวเปล่า	20														30 มี.ค. 62	ส่วนผลิตตัวเปล่า
	3. นำเครื่องล้างเหรียญฯ มาใช้ในโครงการ	ลดความสูญเสียอันอาจเกิดจากใช้แรงงานคน Human Error ในการผลิตเหรียญชุดเงา	30														31 พ.ค. 62	ส่วนผลิตตัวเปล่า ส่วนวางแผนพัฒนาฯ
	4. เปรียบเทียบผลก่อนและหลังนำเครื่องล้างเหรียญฯ มาใช้งาน	ลดระยะเวลาการผลิตเหรียญตัวเปล่าชุดเงาได้เร็วขึ้น	20														30 ก.ย. 62	ส่วนผลิตตัวเปล่า ส่วนวางแผนพัฒนาฯ
	5. สรุปผลการใช้เครื่องล้างเหรียญและเตรียมผิวชิ้นงานเหรียญชุดเงา	ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านผลิตภัณฑ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80	20														30 ก.ย. 62	ส่วนวางแผนพัฒนาฯ

หมายเหตุ  แผน  
 ผล

 ผู้รับผิดชอบโครงการ

(นายคงศักดิ์ พรพนาวรรณ)

นักวิชาการกษาปณ์ชำนาญการ

รักษาการในตำแหน่ง นักวิชาการกษาปณ์ชำนาญการพิเศษ

แบบที่ 2

แผน / ผล บริหารความเสี่ยงโครงการ การลดต้นทุนการผลิตเหรียญกษาปณ์หมุนเวียน  
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

ประเด็นความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จของ การดำเนินงานกิจกรรมฯ	คิดเป็น ร้อยละ	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562											กำหนดแล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ ความเสี่ยง	
				ด.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.			ก.ย.
O3 F3 อัตราสูญเสียในการผลิตเหรียญมีเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนผลิตสูงขึ้น	1. รวบรวมข้อมูลและศึกษาสภาพการผลิตเหรียญกษาปณ์หมุนเวียนชุดปัจจุบัน	ข้อมูลที่รวบรวมถูกต้องครบถ้วน	10	■												30 พ.ย. 62	ส่วนติดตาม ส่วนตรวจตรา ส่วนวางแผนพัฒนา
	2. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อปรับปรุงการผลิต	ผลการวิเคราะห์สามารถนำไปปรับปรุงการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ	20	■												30 พ.ย. 62	ส่วนติดตาม ส่วนตรวจตรา ส่วนวางแผนพัฒนา
	3. จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ และฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง	ทำสัญญาจัดซื้อ ส่งมอบงานและตรวจรับพัสดุแล้วเสร็จ	10	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	31 พ.ค. 62	ส่วนจัดหาและคลังพัสดุ ส่วนติดตาม ส่วนตรวจตรา ส่วนวางแผนพัฒนา
	4. ปรับปรุงกระบวนการผลิต	- อัตราการสูญเสียในการผลิตเหรียญหมุนเวียนไม่เกินร้อยละ 0.014 - อายุการใช้งานดวงตราเฉลี่ยสูงขึ้นได้อย่างน้อยร้อยละ 10	20								■	■	■	■	■	30 ก.ย. 62	ส่วนติดตาม ส่วนตรวจตรา ส่วนวางแผนพัฒนา
	5. เปรียบเทียบผลก่อนและหลังการปรับปรุง	ลดต้นทุนการผลิตเหรียญกษาปณ์ต่อ 1 เหรียญ	20								■	■	■	■	■	30 ก.ย. 62	ส่วนติดตาม ส่วนตรวจตรา ส่วนบริหารเงินทุน ส่วนวางแผนพัฒนา
	6. สรุปผลการลดต้นทุนการผลิตเหรียญกษาปณ์ต่อ 1 เหรียญ	ต้นทุนการผลิตเหรียญกษาปณ์ต่อ 1 เหรียญเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	20			■				■		■		■		รายงานผลการดำเนินงานทุก ๆ 3 เดือน	ส่วนบริหารเงินทุน ส่วนวางแผนพัฒนา

หมายเหตุ

■ แผน

● ผล



ผู้รับผิดชอบโครงการ

(นายคงศักดิ์ พรพนาวรรณ)

นักวิชาการกษาปณ์ชำนาญการ

รักษาราชการในตำแหน่ง นักวิชาการกษาปณ์ชำนาญการพิเศษ

แผนบริหารความเสี่ยงโครงการ ตกแต่งจัดแสดงอาคารเอนกประสงค์ ณ ศาลานารักษ์ ๑ จังหวัดเชียงใหม่  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๒

แบบ ๓

ประเด็นความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จของ การดำเนินกิจกรรมตาม แนวทางการจัดการความเสี่ยง	คิดเป็น ร้อยละ	ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๒										กำหนด แล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ ความเสี่ยง
				ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
ต้องใช้ระยะเวลาในการ กำหนดรูปแบบการ แสดงและตกแต่งภูมิทัศน์	จัดการประชุมระหว่างคณะ กรรมการตรวจรับพัสดุ โครงการตกแต่งจัดแสดงอาคาร อาคารเอนกประสงค์ ณ ศาลานารักษ์ ๑ จังหวัด เชียงใหม่ กับผู้รับจ้าง เพื่อให้ การดำเนินงานเป็นไปด้วย ความเรียบร้อยตามแผนที่ กำหนด	เพื่อให้การดำเนินการ โครงการตกแต่ง จัดแสดงอาคาร เอนกประสงค์ ณ ศาลานารักษ์ ๑ จังหวัดเชียงใหม่ ดำเนินการแล้วเสร็จ ให้ทันตามแผนที่กำหนด ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒	แผน ๑๐๐											ม.ค. - ก.ย.๖๒	นางจริญญา บุญอมรวิทย์
			แผน ๑๐๐												

แผน \_\_\_\_\_

ลงชื่อ.....ผู้รับผิดชอบโครงการ

(นางจริญญา บุญอมรวิทย์)

ตำแหน่ง ภัณฑารักษ์ชำนาญการ รักษาการในตำแหน่ง

ภัณฑารักษ์ชำนาญการพิเศษ

วันที่ ๒๓ เดือน กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๒

แผนบริหารความเสี่ยงโครงการ พัฒนาและปรับปรุงที่ราชพัสดุแปลงอาคารธนาคารแห่งประเทศไทย จังหวัดขอนแก่น (เดิม) ให้เป็นพิพิธภัณฑ์  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒

แบบที่ ๒

ประเด็นความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย / ผลสำเร็จของ การดำเนินกิจกรรมตาม แนวทางการจัดการความเสี่ยง	คิด เป็น ร้อยละ	ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒												กำหนด แล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง	
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
๐๑ ผู้รับจ้างไม่สามารถส่งมอบงานได้ตามงวดงาน และการติดต่อประสานงานระหว่างคณะทำงาน คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ และบริษัทผู้รับจ้างไม่มี ความคล่องตัว	๐๑.๑ จัดประชุมเพื่อติดตามความคืบหน้าอย่างน้อย เดือนละ ๑ ครั้ง ๐๑.๒ ติดตามผลการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง	๑. สามารถควบคุมและติดตามความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด ๒. ผู้รับจ้างสามารถส่งมอบงานได้ตามงวดงานที่กำหนด	แผน	๓๐													ม.ค. - ก.ย. ๒๕๖๒	นายสมศักดิ์ ฤทธิรักษ์ดี
			แผน	๓๐														
๐๒ ความล่าช้าในการตรวจสอบข้อมูล บทจัดแสดง และแบบนิทรรศการ	๐๒.๑ แต่งตั้งที่ปรึกษาสำหรับช่วยตรวจสอบข้อมูลที่ถูกต้อง ๐๒.๒ ประสานขอความร่วมมือในการดำเนินงานจากส่วนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	๑. ได้รับคำปรึกษาเพื่อช่วยตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ๒. ได้รับความร่วมมือในการดำเนินงานจากส่วนงานที่เกี่ยวข้อง	แผน	๔๐													กพ.-กย. ๒๕๖๒	นายสมศักดิ์ ฤทธิรักษ์ดี
			แผน	๑๐๐														

ลงชื่อ ..... ผู้รับผิดชอบโครงการ

(นายชลทิตย์ ไชยจันทร์)

ตำแหน่ง ภัณฑารักษ์ชำนาญการพิเศษ รักษาการในตำแหน่ง

ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนโยบายและแผน (งานภัณฑารักษ์)

วันที่ ๑๑ เดือน มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๒

แผนบริหารความเสี่ยงโครงการ จำหน่ายผลิตภัณฑ์เหรียญผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e - Catalog)  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒

แบบ ๓

ประเด็นความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จของ การดำเนินกิจกรรมตาม แนวทางการจัดการความเสี่ยง	คิดเป็น ร้อยละ	ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒										กำหนด แล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ ความเสี่ยง
				ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
๑. ระบบเครือข่ายไม่เสถียร จำหน่ายผลิตภัณฑ์เหรียญ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๑.๑ ประสานศูนย์เทคโนโลยี สารสนเทศ และบริษัทฯ ผู้พัฒนา ระบบเพื่อแก้ไขปัญหาระบบเครือข่าย ๑.๒ ติดตามผลการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง	๑. ได้รับความร่วมมือในการ แก้ไขและปรับปรุงพัฒนา ระบบเครือข่ายให้ดียิ่งขึ้น ๒. สามารถปฏิบัติงานบน ระบบเครือข่ายด้วยความ รวดเร็วขึ้น	แผน ๕๐											ม.ค. - ก.ย. ๖๒	นางวรรณิษฐาพร ปิยะสุจริตพร
๒. สถานที่จัดเก็บสินค้า ไม่เพียงพอ	๒.๑ ประสานส่วนอำนวยการ ในการหาสถานที่เก็บสินค้า ๒.๒ ปรับปรุงสถานที่ให้มีความ เหมาะสม	๑. ได้รับความร่วมมือในการ จัดหาสถานที่สำหรับจัดเก็บ สินค้า e-Catalog ๒. สถานที่ได้รับการปรับปรุง ให้มีความเหมาะสมและ เพียงพอสำหรับการจัดเก็บ สินค้า	แผน ๕๐											ม.ค. - ก.ค. ๖๒	นางวรรณิษฐาพร ปิยะสุจริตพร
แผน			๑๐๐												

แผน \_\_\_\_\_

ลงชื่อ..... *น.ว.* .....ผู้รับผิดชอบโครงการ

(นางสาวพูนทรัพย์ เหมทัต)

ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่งานการเงินและบัญชีอาวุโส รักษาการในตำแหน่ง

ผู้อำนวยการส่วนจัดการผลิตภัณฑ์

วันที่ ๒๗ เดือน กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๒

# ภาคผนวก



## วิธีการกรอกข้อมูลในแบบการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงโครงการ

๑. ประเด็นยุทธศาสตร์ : ระบุประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับโครงการที่จะดำเนินการบริหารความเสี่ยง
- การบริหารทรัพยากรของประเทศ เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจน คุณภาพชีวิต และสิ่งแวดล้อม
  - การบริหารทรัพยากรของประเทศ เพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคม
  - การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

๒. แผนงาน / โครงการ : ระบุแผนงาน / โครงการที่นำมาบริหารจัดการความเสี่ยง

๓. วัตถุประสงค์ : ระบุวัตถุประสงค์ของโครงการ

๔. ตัวชี้วัด : หน่วยนับ : ค่าเป้าหมาย : ระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงของโครงการ

๕. กิจกรรม/ขั้นตอน : ระบุทุกกิจกรรม/ขั้นตอนของโครงการที่ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง

๖. หลักธรรมาภิบาล : ระบุมิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง

- ประสิทธิภาพ - ประสิทธิภาพ - ตอบสนอง - รับผิดชอบ - โปร่งใส
- มีส่วนร่วม - กระจายอำนาจ - นิติธรรม - เสมอภาค - มุ่งเน้นฉันทามติ

๗. ประเภท : ระบุประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

- S (Strategic Risk = ด้านกลยุทธ์) - O (Operational Risk = ด้านการดำเนินงาน)
- F (Financial Risk = ด้านการเงิน) - C (Compliance Risk = ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ)
- H (Human Risk = ด้านบุคลากร)

๘. ความเสี่ยง : ระบุความไม่แน่นอนทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกของเหตุการณ์ที่หากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อทางตรงและทางอ้อมต่อการบรรลุตามเป้าประสงค์ของโครงการ โดยให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลและประเภทของความเสี่ยงตาม ๖. และ ๗.

๙. การประเมินความเสี่ยง : ในการพิจารณาและระบุข้อมูล ให้ใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ (x) และโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (y) ตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้กำหนดไว้

- ระบุโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้น เช่น ๒ (y๕) หมายความว่ามีโอกาสน้อยที่จะเกิดเหตุการณ์
- ระบุผลกระทบว่ารุนแรงเพียงใดหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น เช่น ๕ (x๑) หมายความว่ามีความเสียหายสูงมาก
- ระบุระดับความเสี่ยง โดยนำระดับโอกาสคูณด้วยระดับผลกระทบ
- ระบุลำดับความเสี่ยง โดยจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่จะเกิด

๑๐. กลยุทธ์ : ระบุกลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความเสี่ยง

- หลีกเลี่ยง - ควบคุม - ยอมรับ - ถ่ายโอน

๑๑. แนวทาง : ระบุกิจกรรมหรือวิธีจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลง โดยหากเป็นความเสี่ยงสูงมาก - สูง จะต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในแบบที่ ๒ ด้วย

แผน / ผลบริหารความเสี่ยงโครงการ.....  
 ปีงบประมาณ พ.ศ.....

แบบที่ ๒

ประเด็นความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย / ผลสำเร็จของการดำเนินงานกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง	คิดเป็นร้อยละ	ปีงบประมาณ พ.ศ.....							กำหนดแล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง
				๒๕๕๙	๒๕๖๐	๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕		
		แผน										
		ผล										
		แผน										
		ผล										
		แผน										
		ผล										
		แผน										
		ผล										
หมายเหตุ	แผน	แผน										
	ผล	ผล										

ผู้รับผิดชอบโครงการ  
 (.....)  
 /.....

## วิธีการกรอกข้อมูลในแบบแผน / ผลบริหารความเสี่ยงโครงการ

๑. ประเด็นความเสี่ยง : ระบุความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง ตั้งแต่ค่าคะแนน ๑๕ ขึ้นไป
๒. กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง : ระบุกิจกรรมให้สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง และเป็นกิจกรรมที่สามารถจัดการความเสี่ยงให้หมดไปหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (ระดับปานกลางหรือต่ำ)
๓. เป้าหมาย / ผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง : ระบุตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายของแผนให้ชัดเจน
๔. คิดเป็นร้อยละ : ระบุตัวเลข/เกณฑ์การให้คะแนนของค่าเป้าหมายตัวชี้วัดตาม ๓.
๕. เดือน / ปี : ระบุช่วงเวลาที่จะดำเนินการในแต่ละกิจกรรมตาม ๒.
๖. กำหนดแล้วเสร็จ : ระบุวันที่คาดว่าจะการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยงแล้วเสร็จ
๗. ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : ระบุชื่อ-สกุลเจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่หรือได้รับมอบหมายในการรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง
๘. ผู้รับผิดชอบโครงการ : ระบุชื่อ-สกุลเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการ

รายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....  
 แผนงาน / โครงการ .....

ประจำเดือน .....

แบบที่ ๓

ลำดับ ที่	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		สถานะปัจจุบัน		ผลการดำเนินการ / ปัญหา/อุปสรรค / ข้อเสนอแนะ
		โอกาส ผลกระทบ	ระดับ	คงเดิม	เปลี่ยนแปลง	
						ผลการดำเนินการ
						ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินการ
						ข้อเสนอแนะหรือวิธีการแก้ไขปัญหา/อุปสรรค

## วิธีการกรอกข้อมูลในแบบรายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

๑. การประเมินความเสี่ยง : ระบุโอกาส / ผลกระทบ / ระดับความเสี่ยง ณ วันสิ้นสุดเดือนที่รายงาน  
เป็นการพิจารณาลักษณะของความเสี่ยง (โอกาสและผลกระทบ) ว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ และเกิดเมื่อใด ซึ่งลักษณะของความเสี่ยงจะเป็นเสมือนตัวชี้วัดของการวางแผนลดความเสี่ยงว่ามีสัมฤทธิ์ผลหรือไม่ นอกจากนี้ยังช่วยในการตัดสินใจว่าจะจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไรต่อไป  
เช่น
  - A) ติดตามร่องรอยต่อไปและยังคงบริหารโดยใช้แผนเดิม เมื่อพบว่าแผนเดิมสามารถลดผลกระทบหรือโอกาสการเกิดความเสี่ยงให้น้อยลงได้และไม่มีสัญญาณความเสี่ยงใด ๆ เกิดขึ้น
  - B) ปรับแต่งหรือวางแผนใหม่ เมื่อพบว่าอาจเกิดความเสี่ยงสูงหรือสูงมากเพิ่มเติม
  - C) ปิดความเสี่ยงนั้น เมื่อพบว่าไม่มีความเสี่ยงนั้นแล้ว หรือความเสี่ยงนั้นได้ถูกพบว่าเกิดและกลายเป็นปัญหาที่ถูกยกขึ้นมาเป็นประเด็นสำหรับหาทางแก้ไขแล้ว
๒. สถานะปัจจุบัน : เปรียบเทียบระดับความเสี่ยง ณ วันสิ้นสุดเดือนที่รายงานกับระดับความเสี่ยง ณ วันที่ประเมินความเสี่ยงในครั้งแรก
  - หากระดับความเสี่ยงไม่เปลี่ยนแปลง ให้กรอก ✓ ในช่องคงเดิม
  - หากระดับความเสี่ยงมีการเปลี่ยนแปลง ให้กรอก ✓ ในช่องเปลี่ยนแปลง
๓. ผลการดำเนินการ / ปัญหา/อุปสรรค / ข้อเสนอแนะ :  
เป็นการติดตาม กำกับ และตรวจสอบผลการดำเนินโครงการว่าเป็นไปตามแนวทางการจัดการความเสี่ยงหรือแผนบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยหากเกิดอุปสรรคใด ๆ จะได้หาวิธีการแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคนั้น เพื่อให้ทุกขั้นตอนได้ดำเนินไปตามแนวทางที่กำหนดและบรรลุเป้าหมายในการควบคุมความเสี่ยง

สรุปผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....	
แผนงาน / โครงการ .....	
การประเมินความเสี่ยงหลังจากที่ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงแล้วเสร็จ	
ปัจจัยเสี่ยง .....	
ระดับความเสี่ยง .....	
ปัจจัยเสี่ยง .....	
ระดับความเสี่ยง .....	
ปัจจัยเสี่ยง .....	
ระดับความเสี่ยง .....	
ข้อดี	ข้อเสีย / ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ
1.	1.
2.	2.
3.	3.
ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณถัดไป	

หมายเหตุ ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณถัดไป ใช้ในกรณีแผนงาน/โครงการที่ดำเนินการต่อเนื่องในปีต่อไป

