

# ส่วนบริหารความเสี่ยง ฝ่ายบริหารความเสี่ยง



**คู่มือการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.  
ประจำปีงบประมาณ 2568**

## คำนำ

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม และเป็นผู้นำในการประกอบธุรกิจท่าอากาศยานของประเทศไทยมายาวนาน อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินกิจการ องค์กรย่อมต้องพบเจอกับเหตุการณ์ความไม่แน่นอนต่าง ๆ อันจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ตัวอย่างเช่น เหตุการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา (COVID-19) ที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบิน และกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในด้านของการเพิ่มปริมาณเที่ยวบินและผู้โดยสาร เป็นเหตุให้ต้องมีมาตรการต่าง ๆ มารองรับ เพื่อให้การดำเนินงานไม่หยุดชะงัก อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงปริมาณเที่ยวบินและผู้โดยสารอย่างรวดเร็ว หรือแม้แต่การดำเนินงานตามปกติขององค์กรที่อาจมีผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ และเมื่อแผนงานดังกล่าวเป็นระบบงานที่สำคัญ จึงอาจเกิดผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยจะเป็นการดี หาก ทอท. มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมถึงการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงอยู่เสมอ กระบวนการบริหารความเสี่ยงจึงเป็นกระบวนการที่มีความจำเป็นอย่างมากในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงบรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรในระยะยาว

การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงมิได้เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งโดยเฉพาะ หากแต่การบริหารความเสี่ยงที่ดีจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กร ในการวิเคราะห์และดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ และครอบคลุมการดำเนินงานที่สำคัญของทั้งองค์กร หรือที่เรียกว่า “การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM)” จึงอาจกล่าวได้ว่าระบบการบริหารความเสี่ยงถือเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ทำให้องค์กรเกิดความเชื่อมั่นได้ว่าองค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ และพันธกิจที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้วยเหตุนี้ ทอท. จึงได้จัดให้มีคู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2568 ขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. สำหรับผู้บริหารและพนักงาน ทอท. ทุกระดับ โดยเนื้อหาภายในคู่มือฯ ฉบับนี้ อ้างอิงตามกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการของ COSO - ERM 2017 (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance) และหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) ด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management and Internal Control : RM&IC) โดยผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า เนื้อหาภายในคู่มือฯ ฉบับนี้ จะสามารถใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงของผู้ที่เกี่ยวข้องได้ต่อไป

ส่วนบริหารความเสี่ยง

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง

มีนาคม 2568

## สารบัญ

|   | หน้า |
|---|------|
| <b>บทที่ 1 บทนำ</b>   |      |
| ความหมายของการบริหารความเสี่ยง  | 1    |
| <b>บทที่ 2 กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการของ COSO - ERM 2017</b>   |      |
| การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)  | 2    |
| การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ (Strategy and Objective - Setting)  | 3    |
| ผลการดำเนินงาน (Performance)  | 4    |
| การทบทวนและการปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision)   | 4    |
| ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication and Reporting)  | 5    |
| <b>บทที่ 3 ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM)</b>   |      |
| <b>ข้อที่ 1 ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)</b>  |      |
| - นโยบายการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (Governance, Risk Management and Compliance : GRC) | 6    |
| - นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.   | 9    |
| - โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.  | 12   |
| - หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง  | 13   |
| - การสร้างบรรยากาศ และวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง   | 22   |
| - การบูรณาการการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (Governance, Risk Management and Compliance : GRC)       | 30   |
| <b>ข้อที่ 2 การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy and Objective Setting)</b>  |      |
| - การระบุเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยง (Defines Risk Appetite and Risk Tolerance)   | 33   |
| - การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (Formulates Business Objective)                                  | 37   |
| <b>ข้อที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)</b>   |      |
| - แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร  | 43   |
| - แผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน   | 55   |
| <b>ข้อที่ 4 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review and Revision)</b>   |      |
| - การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง (Reviews Risk and Performance)   | 60   |
| - การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)                                | 63   |
| <b>ข้อที่ 5 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล</b>  |      |
| - การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Communicates Risk Information)   | 65   |
| - การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (Reporting)   | 67   |

## สารบัญภาคผนวก

|  | หน้า |
|--|------|
| <b>แบบฟอร์มและคำอธิบาย</b>   |      |
| แบบฟอร์มที่ 1 : แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยงและประเมินประสิทธิผลความเพียงพอของการควบคุม (RF01) | 72   |
| แบบฟอร์มที่ 2 : แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (แบบ RM-1)     | 75   |
| แบบฟอร์มที่ 3 : แบบฟอร์มการจัดทำรายละเอียดของแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (แบบ RM-3)       | 82   |
| แบบฟอร์มที่ 4 : แบบฟอร์มรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-2)                             | 84   |

## สารบัญตาราง

|  | หน้า |
|--|------|
| ตารางที่ 1 : ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) ระดับองค์กรของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2568 | 35   |
| ตารางที่ 2 : เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุมที่มีอยู่ของ Risk Universe   | 40   |
| ตารางที่ 3 : ตัวอย่างการแสดงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรกับโอกาส (Opportunities) ใน SWOT ของ ทอท.   | 41   |
| ตารางที่ 4 : เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุมที่มีอยู่ของ Risk Universe   | 46   |
| ตารางที่ 5 : ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินด้านโอกาสเกิดและผลกระทบของสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง  | 48   |
| ตารางที่ 6 : ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินด้านโอกาสเกิด (Likelihood : L)   | 49   |
| ตารางที่ 7 : ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินด้านผลกระทบ (Impact : I)   | 50   |
| ตารางที่ 8 : ระดับความเสี่ยงและแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงของ ทอท.   | 51   |
| ตารางที่ 9 : แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)  | 53   |
| ตารางที่ 10 : ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินด้านโอกาสเกิดและผลกระทบของสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง   | 54   |

## สารบัญรูปภาพ

|  | หน้า |
|--|------|
| ภาพที่ 1 : กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามแนวทางของ COSO-ERM 2017  | 2    |
| ภาพที่ 2 : โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.  | 12   |
| ภาพที่ 3 : Deloitte Risk Culture Framework   | 23   |
| ภาพที่ 4 : AOT Risk Culture Cultivation Plan   | 23   |
| ภาพที่ 5 : กรอบแนวทางการสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงของ ทอท.  | 24   |
| ภาพที่ 6 : พฤติกรรมพึงประสงค์ด้านความเสี่ยง แยกตามกลุ่มเป้าหมาย  | 25   |
| ภาพที่ 7 : พฤติกรรมพึงประสงค์ด้านความเสี่ยงสำหรับผู้บริหารระดับสูง   | 25   |
| ภาพที่ 8 : พฤติกรรมพึงประสงค์ด้านความเสี่ยงสำหรับพนักงานระดับบริหาร (ระดับ 7 – 9)  | 26   |
| ภาพที่ 9 : พฤติกรรมพึงประสงค์ด้านความเสี่ยงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการ (ระดับ 1 – 6) และลูกจ้าง ทอท.                        | 26   |
| ภาพที่ 10 : แนวทาง GRC Capability Model ของ OCEG   | 30   |
| ภาพที่ 11 : ตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ ที่มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของ ทอท. | 47   |
| ภาพที่ 12 : แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)  | 51   |
| ภาพที่ 13 : แผนภาพความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)                              | 52   |
| ภาพที่ 14 : ตัวอย่างแผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map)  | 55   |

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

**ความไม่แน่นอน (Uncertainty)** หมายถึง สถานการณ์ในอนาคตที่ไม่สามารถทำนายล่วงหน้าได้ว่าจะเกิดขึ้นหรือไม่

**โอกาส (Opportunities)** หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนต่าง ๆ ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจหลักที่องค์กรได้กำหนดขึ้น รวมถึงความสามารถในการคว้าโอกาสทางธุรกิจขององค์กร

**ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนต่าง ๆ ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจหลักที่องค์กรได้กำหนดขึ้น รวมถึงการสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ

**การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)** หมายถึง กระบวนการที่เป็นเหตุเป็นผลที่นำมาใช้ในการบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ติดตาม และสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการดำเนินงานของหน่วยงาน/ฝ่ายงานต่าง ๆ หรือกระบวนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อช่วยลดความสูญเสียในการไม่บรรลุเป้าหมายให้เหลือน้อยที่สุดและเพิ่มโอกาสแก่องค์กรมากที่สุด

ทอท. ได้เล็งเห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง จึงได้พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงขึ้นสำหรับผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับชั้นครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) อ้างอิงตามกรอบแนวทางของ COSO ERM 2017 โดยมีการจัดตั้งฝ่ายบริหารความเสี่ยง (ฝคส.) รวมทั้งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (คคส.) และคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท. (คณส.ทอท.) เพื่อรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. นอกจากนี้ ได้กำหนดให้มโนนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ซึ่งปรากฏในคู่มือการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ฉบับนี้ โดยได้รับการปรับปรุงให้สอดคล้องกับลักษณะการดำเนินธุรกิจของ ทอท. และสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน

### คู่มือการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยอ้างอิงตามกรอบการบริหารความเสี่ยง และแนวทางปฏิบัติที่ดีของการบริหารความเสี่ยง ดังต่อไปนี้

- กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการของ COSO - ERM 2017 (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance : COSO - ERM 2017)
- หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM)