

คำสั่ง

ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย

ที่ 169 / 2566


เรื่อง คู่มือแนวทางปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย  
(Governance Risk and Compliance : GRC)

เพื่อให้กระบวนการธรรมาภิบาลของธนาคารเป็นไปอย่างโปร่งใส และเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยมีได้มุ่งเน้นที่ประโยชน์ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง พร้อมทั้งส่งเสริมให้มีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเป็นธรรม และมีส่วนร่วมในเรื่องสำคัญของธนาคาร เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และการยอมรับแก่ลูกค้า หรือผู้ประกอบการ SMEs

จึงอาศัยอำนาจตามข้อบังคับธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ว่าด้วยการบริหารงาน และการดำเนินกิจการของธนาคาร พ.ศ. 2551 และมติคณะทำงานกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย (Governance Risk and Compliance : GRC) ในการประชุมครั้งที่ 12/2566 เมื่อวันที่ 13 ธันวาคม 2566 อนุมัติการทบทวนคู่มือแนวทางปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย (Governance Risk and Compliance : GRC)

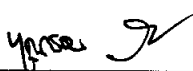
ทั้งนี้ ให้พนักงาน หน่วยงาน และคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติตามคู่มือแนวทางปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย (Governance Risk and Compliance : GRC) ที่แนบมาท้ายคำสั่งฉบับนี้ และให้ยกเลิกคำสั่งธนาคารที่ 119/2565 สั่ง ณ วันที่ 29 กันยายน 2565 เรื่อง คู่มือการปฏิบัติงานสำหรับ GRC

ให้คำสั่งฉบับนี้มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่	21	ธันวาคม	2566	เป็นต้นไป
สั่ง ณ วันที่	21	ธันวาคม	2566	

  
(นางสาวนารณาริ รัฐปิตย)  
กรรมการผู้จัดการ

ฝ่ายกำกับกิจการปฏิบัติงาน

โทร. 3146 บุชญา



หน่วยงานเจ้าของเรื่อง : ฝ่ายป้องกันการทุจริตและส่งเสริมธรรมาภิบาล โทร. 4067

คู่มือแนวทางปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการที่ดี  
การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์  
(Governance Risk and Compliance : GRC)

Y. ๒๐๒๐ ๓

## บทนำ

ในการขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร กระทรวงการคลัง โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้ให้หลักการ และแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ความเป็นสากล และรัฐวิสาหกิจ สามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ธนาคารจึงได้จัดทำคู่มือเล่มนี้ขึ้น โดยมุ่งหวังให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ธนาคาร ได้ถือปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดกลไก และระบบการบริหารจัดการที่ดี อันจะนำไปสู่การเป็นสถาบันการเงินของรัฐที่มีความโปร่งใส มีความน่าเชื่อถือ สามารถเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ เพื่อการนำไปสู่การพัฒนา SMEs ไทยอย่างยั่งยืนต่อไป

ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (ธพว.) เป็นรัฐวิสาหกิจ มีภารกิจหลักในการเป็นสถาบันการเงิน เพื่อพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ซึ่งถือเป็นปัจจัยหลักในการส่งเสริมให้ธนาคารเป็นสถาบันการเงินชั้นนำทางด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นเลิศ มีคุณธรรมในการดำเนินงาน มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ สร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการในระยะยาว คู่ครองผลประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้องผู้มีส่วนได้เสียเป็นปัจจัยสำคัญ

4/2022 9

## สารบัญ

หัวข้อ	หน้า
1. ข้อมูลทั่วไป	1
2. แนวทางปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการที่ดี	1
2.1 การดำเนินการตามนโยบายของภาครัฐในฐานะเจ้าของ	1
2.2 สิทธิ และความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น	1
2.3 ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ	1
2.4 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย	2
2.5 ความยั่งยืน และนวัตกรรม	4
2.6 การเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศ และความโปร่งใส	4
2.7 การบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน	4
2.8 จริยธรรม และจรรยาบรรณ	6
2.9 การติดตามผลการดำเนินงาน	7
3. กรอบการดำเนินการด้าน GRC ของ Open Compliance and Ethics Group (OCEG)	7
3.1 การกำกับดูแลแบบแยกส่วน และแบบบูรณาการ	7
3.2 กรอบแนวคิดสากล GRC ตามมาตรฐานของ OCEG	8
4. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และกระบวนการ GRC	12
ความเชื่อมโยงระหว่างกรอบแนวคิดกระบวนการบูรณาการ GRC ของ OCEG	13
กับกระบวนการทำงานหลักของธนาคาร	
กระบวนการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล (ปัจจัยภายนอก)	14
กระบวนการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล (ปัจจัยภายใน)	15
กระบวนการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล (วัฒนธรรมองค์กร)	16
กระบวนการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล (ผู้มีส่วนได้เสีย)	17
กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และแผนประจำปี (วางแผนกลยุทธ์)	18
กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และแผนงานประจำปี (แผนประจำปี)	19
กระบวนการวางแผนบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล	20
กระบวนการวางแผนการสื่อสาร	21
กระบวนการบริหารความเสี่ยง	22
กระบวนการปฏิบัติงาน และติดตามผล	23
กระบวนการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล	24
กระบวนการตอบสนองต่อเหตุการณ์	25
กระบวนการสอบทานการปฏิบัติงานตามกฎเกณฑ์	26
กระบวนการปฏิบัติงานตรวจสอบ	27
กระบวนการสำรวจผู้มีส่วนได้เสีย	28
กระบวนการปรับปรุงกระบวนการ และบริหารการเปลี่ยนแปลง	29
กระบวนการบริหารจัดการข้อมูล	30
กระบวนการกำกับดูแล	36

ยุทธนา ย

## 1. ข้อมูลทั่วไป

หลักปฏิบัติ และกลไกเกี่ยวกับคู่มือแนวทางปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Governance Risk and Compliance : GRC)

พนักงานของธนาคารทุกคนต้องศึกษาหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของธนาคาร ยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด และถือให้เป็นส่วนหนึ่งของวินัยในการปฏิบัติงาน ผู้ที่ละเลย หรือละเว้นการปฏิบัติอาจถูกพิจารณาให้เป็นละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ และมีบทลงโทษทางวินัยได้ตามระเบียบ และข้อกำหนดของธนาคาร โดยผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นในทุกสายงาน และฝ่ายงาน มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแล และสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติตามคู่มือฉบับนี้

## 2. แนวทางปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการที่ดี

เพื่อให้กระบวนการธรรมาภิบาลของธนาคารเป็นไปอย่างโปร่งใส และเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยมีได้มุ่งเน้นที่ประโยชน์ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ธนาคารจึงได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน อย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งส่งเสริมให้มีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเป็นธรรม และมีส่วนร่วมในเรื่องสำคัญของธนาคาร เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และการยอมรับแก่ลูกค้า หรือผู้ประกอบการ SMEs ธนาคารได้ตระหนัก และให้ความสำคัญต่อการดำเนินกิจการภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจมายึดถือ และเป็นแนวทางปฏิบัติ

### 2.1 การดำเนินการตามนโยบายของภาครัฐในฐานะเจ้าของ


ธนาคารกำหนดนโยบาย คู่มือแนวทางปฏิบัติการรายงานการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐทั้งด้านการเงิน และไม่ใช้การเงิน และจัดให้มีนโยบายการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม ดำเนินธุรกิจตามกฎหมาย ซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้

### 2.2 สิทธิ และความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น

ธนาคารให้ความสำคัญกับผู้ถือหุ้นทุกรายให้ได้รับการปฏิบัติที่ดี และเหมาะสมตามสิทธิพื้นฐานเท่าเทียมกัน ภายใต้ขอบเขตแห่งกฎหมาย โดยกำหนดนโยบาย คู่มือแนวทางปฏิบัติการบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมาย และข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่ นโยบายการป้องกันข้อมูลภายใน นโยบายการป้องกันการเกิดรายการเกี่ยวโยง และนโยบายการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์

### 2.3 ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

คณะกรรมการ ธพว. พึงปฏิบัติงานตามหลักความไว้วางใจ (Fiduciary Duty) และกำกับดูแลให้กรรมการ ธพว. ฝ่ายจัดการ ตลอดจนผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบระมัดระวัง (Duty of Care) และซื่อสัตย์ต่อองค์กร (Duty of Loyalty) รวมถึงกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุพันธกิจวัตถุประสงค์ และนโยบายของภาครัฐ โดยมอบหมายหน้าที่ให้คณะกรรมการชุดย่อย และฝ่ายจัดการดำเนินงานของธนาคารอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ธนาคารดำเนินธุรกิจอย่างเป็นธรรมโปร่งใส รับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย ภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้ธนาคารสามารถดำเนินธุรกิจได้ยั่งยืน

ยุทธพร การสรรหา.../2 

การสรรหากรรมการของ ธพว. ได้คำนึงถึงคุณสมบัติ และการไม่มีลักษณะต้องห้าม ตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 15 แห่งพระราชบัญญัติธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2545 (พ.ร.บ. ธพว.) มาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการ และพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม รวมถึงประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยที่ สกส. 13/2562 ลงวันที่ 2 กันยายน 2562 เรื่อง คุณสมบัติ และลักษณะต้องห้ามของกรรมการที่ไม่ใช่กรรมการโดยตำแหน่งผู้จัดการ ผู้มีอำนาจ ในการจัดการ และที่ปรึกษาของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ นอกจากนั้นการสรรหา และแต่งตั้งกรรมการ ธพว. ดำเนินการตาม แนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนด

คณะกรรมการ ธพว. ประกอบด้วย ประธานกรรมการ 1 คน กรรมการอื่นอีกไม่เกิน 9 คน และกรรมการผู้จัดการเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง รวมไม่เกิน 11 คน โดยคณะกรรมการ ธพว. ต้องประกอบด้วย คุณสมบัติ ดังนี้

2.3.1 เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถหลากหลายตามสมรรถนะหลัก และ ความจำเป็น (Skill Matrix) ซึ่งนโยบายกำหนดให้สอดคล้องกับภารกิจ และยุทธศาสตร์ของ ธพว. โดยจำนวน Skill Matrix ต้องไม่เกินกว่าจำนวนกรรมการทั้งหมด

2.3.2 ต้องอยู่ในรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจของกระทรวงการคลัง (Director Pool : DP) จำนวนไม่น้อยกว่า 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการอื่น

2.3.3 ต้องมีกรรมการอิสระ จำนวนไม่น้อยกว่า 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด

2.3.4 ต้องมีกรรมการที่มีประสบการณ์ภาคธุรกิจ จำนวนไม่น้อยกว่า 1 ใน 3 ของ จำนวนกรรมการที่ไม่ใช่กรรมการโดยตำแหน่ง

2.3.5 ต้องมีกรรมการอย่างน้อย 1 คน มีความรู้ หรือประสบการณ์ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ

2.3.6 ต้องมีกรรมการอย่างน้อย 1 คน มีความรู้ ความชำนาญ และความเข้าใจ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสถาบันการเงิน

## 2.4 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย

บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย ธนาคารกำหนดนโยบาย คู่มือการรับฟังลูกค้า และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย และการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียน และแนวปฏิบัติด้านบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม ของธนาคาร โดยคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียตามกฎหมาย รวมถึงมีการกำกับดูแล ให้มีกลไก และการปฏิบัติ ที่เหมาะสมอย่างมีจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงส่งเสริมให้เกิดการมี ส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการพัฒนาการดำเนินงาน และไม่กระทำการใด ๆ ที่เป็นการละเมิดสิทธิของผู้มี ส่วนได้เสีย โดยธนาคารจะประกอบธุรกิจอย่างเปิดเผย โปร่งใส และมีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม รวมถึง ประกาศนโยบายการต่อต้านการทุจริตและรับสินบนเพื่อยึดถือ และปฏิบัติ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จ และ ความร่วมมือระหว่างธนาคาร และผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ดังนี้

คุณ... 2.4.1 ผู้ถือหุ้น.../3 9

2.4.1 ผู้ถือหุ้น การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น หน่วยงานกำกับดูแลตามสิทธิที่มีตามที่กฎหมายกำหนด ธนาคารมุ่งมั่นดำเนินงาน โดยยึดมั่นในคุณธรรม และจริยธรรม ด้วยความเป็นธรรม เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับหน่วยงานกำกับดูแล ผู้ถือหุ้น การให้ความสำคัญต่อการยึดมั่น และรับผิดชอบต่อพันธสัญญา หรือข้อตกลงใด ๆ ที่ให้ไว้ ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต มีจริยธรรม โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อถือ และภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ยึดถือแนวทางการปฏิบัติที่เป็นธรรมตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริหารจัดการเงินทุนให้มีโครงสร้างที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจรักษาความเชื่อมั่น และเคารพสิทธิของหน่วยงานกำกับดูแล และผู้ถือหุ้น ในการได้รับข้อมูลที่จำเป็น และปฏิบัติต่อทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน

2.4.2 ลูกค้า ธนาคารให้ความสำคัญ และเอาใจใส่ต่อลูกค้า โดยมุ่งมั่น และสร้างความมั่นใจกับลูกค้าที่จะได้รับผลิตภัณฑ์ และบริการที่ดี มีคุณภาพ ราคาเป็นธรรม อันจะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และรักษาข้อมูลต่าง ๆ ของลูกค้าไว้เป็นความลับ ปฏิบัติตามเงื่อนไขต่าง ๆ ที่มีต่อลูกค้าอย่างเคร่งครัด โดยปฏิบัติตามนโยบายการบริหารจัดการด้านการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct Policy)

2.4.3 พนักงาน การพัฒนาบุคลากรถือเป็นส่วนสำคัญ เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และตระหนักว่าพนักงานทุกคนเป็นหนึ่งปัจจัยสำคัญที่มีค่า และนำมาซึ่งความสำเร็จ ความก้าวหน้าของธนาคาร โดยธนาคารได้ดูแลความปลอดภัย และรักษาสภาพแวดล้อมการทำงาน ให้ความสำคัญต่อการพัฒนา ถ่ายทอดความรู้ และความสามารถของพนักงาน รับฟังข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากพนักงานทุกระดับอย่างเท่าเทียม และเสมอภาค

2.4.4 คู่ค้า พันธมิตร ผู้ส่งมอบ ธนาคารปฏิบัติต่อพันธมิตร คู่ค้า และผู้ส่งมอบภายใต้หลักคุณธรรม จริยธรรม ประกอบกับพระราชบัญญัติการแข่งขันทางการค้า พ.ศ. 2542 กรอบแห่งกฎหมายเกี่ยวกับหลักปฏิบัติการแข่งขันทางการค้า ไม่แสวงหาข้อมูลที่เป็นความลับของคู่แข่งทางการค้า ด้วยวิธีการที่ไม่สุจริต หรือไม่เหมาะสม ไม่ละเมิด และไม่ทำลายชื่อเสียงของคู่แข่งทางการค้าด้วยการกล่าวหาในทางร้าย ปฏิบัติตามกฎหมายเกี่ยวกับทรัพย์สินทางปัญญาอย่างเคร่งครัด

2.4.5 คู่แข่ง คู่เทียบ ธนาคารปฏิบัติต่อคู่แข่ง คู่เทียบ ภายใต้หลักคุณธรรม จริยธรรม ประกอบกับพระราชบัญญัติการแข่งขันทางการค้า พ.ศ. 2542 กรอบแห่งกฎหมายเกี่ยวกับหลักปฏิบัติการแข่งขันทางการค้า ไม่แสวงหาข้อมูลที่เป็นความลับของคู่แข่งทางการค้า ด้วยวิธีการที่ไม่สุจริต หรือไม่เหมาะสม ไม่ละเมิด และไม่ทำลายชื่อเสียงของคู่แข่งทางการค้าด้วยการกล่าวหาในทางร้าย ปฏิบัติตามกฎหมายเกี่ยวกับทรัพย์สินทางปัญญาอย่างเคร่งครัด

2.4.6 ชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม ถือเป็นภารกิจหลักอย่างหนึ่งของธนาคาร ในการให้ความสำคัญกับกิจกรรมของชุมชน และสังคม โดยเน้นให้เกิดการสร้างสรรค์ พัฒนาชุมชน สังคม และอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ รวมทั้งสนับสนุนกิจกรรมสาธารณประโยชน์แก่ชุมชน เพื่อให้ชุมชนเข้มแข็ง พร้อมปฏิบัติตามกฎหมายด้านสิ่งแวดล้อมอย่างเคร่งครัด และไม่กระทำการใด ๆ ที่มีผลเสียหายต่อทรัพยากร ธรรมชาติ สภาพแวดล้อม และระบบนิเวศที่เกี่ยวข้อง

บุคคล

2.5 ความยั่งยืน.../4 9

## 2.5 ความยั่งยืน และนวัตกรรม

ธนาคารได้นำนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าแก่ธุรกิจควบคู่ไปกับการสร้างคุณประโยชน์ต่อลูกค้า หรือผู้เกี่ยวข้อง และมีความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม มาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานการให้บริการ และการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับสภาพแวดล้อมในการประกอบธุรกิจที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการความรู้ และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

## 2.6 การเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศ และความโปร่งใส

ธนาคารได้กำกับดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับธนาคาร และผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ทั้งข้อมูลด้านการเงิน และไม่ใช้การเงินอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ ครบถ้วน เพียงพอ ทันเวลา และเป็นไปตามกฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สาธารณชน และผู้มีส่วนได้เสียสามารถใช้ในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม มีช่องทางที่สามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

2.6.1 การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของธนาคารที่เป็นข้อมูลข่าวสารของราชการ โดยการนำข้อมูลข่าวสารของราชการตามที่กฎหมายกำหนดไปลงพิมพ์ในราชกิจจานุเบกษา

2.6.2 การจัดการโครงสร้างองค์กร เป็นการจัดโครงสร้างภายใต้กรอบหลักการสำคัญ 5 หลักการ ได้แก่

- 1) หลักการแบ่งงานกันทำ
- 2) หลักการมอบหมายงาน
- 3) หลักความชำนาญเฉพาะงาน
- 4) หลักอำนาจที่ชอบธรรม
- 5) หลักการประสานงาน และรองรับภารกิจตามวิสัยทัศน์ของธนาคาร

โดยจัดกลุ่มงานที่มีการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกันอยู่ในกลุ่มเดียวกัน เพื่อให้เกิดห่วงโซ่คุณค่าในการเชื่อมต่องานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยได้มีการเผยแพร่โครงสร้างองค์กรให้พนักงานทราบผ่านระบบ Intranet ของธนาคาร และบุคคลทั่วไปทราบผ่านช่องทางเว็บไซต์ [www.smebank.co.th](http://www.smebank.co.th)

## 2.7 การบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน

ธนาคารกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การปฏิบัติงานของธนาคารบรรลุเป้าหมายเป็นไปตามพันธกิจ และยุทธศาสตร์ที่กำหนด รวมถึงมีการกำกับดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง และการจัดให้มีการควบคุมภายในที่เหมาะสม โดยมีคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงทำหน้าที่ขับเคลื่อนระบบการบริหารความเสี่ยงของธนาคาร

### 2.7.1 การบริหารความเสี่ยง

ธนาคารได้กำหนดขอบเขตนโยบาย และโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มีคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง และฝ่ายบริหารความเสี่ยง รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมเป็นการเฉพาะ และมีการกำหนดแนวทางการระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง รวมทั้งระบบการติดตามกำกับที่ชัดเจน โดยจัดทำเป็นคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่เป็นลายลักษณ์อักษร และมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ 1) กำหนด.../59



1) กำหนดนโยบายเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการ ธพว. เพื่อพิจารณาในเรื่องของการบริหารความเสี่ยงโดยรวม ซึ่งต้องครอบคลุมถึงความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านการตลาด ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ และความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อชื่อเสียงของธนาคาร ซึ่งนำไปใช้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ ในการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร สร้างโอกาสทางธุรกิจ และถือว่าเป็นความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และพนักงาน ให้นำระบบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของงาน จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร มีการจัดทำ และปฏิบัติตามแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) รวมทั้งกำหนดมาตรฐาน และกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อลด และควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับองค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

2) ทุกฝ่ายงานมีการประเมิน และควบคุมความเสี่ยงด้วยตนเอง โดยมีคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง และผู้แทนด้านความเสี่ยงแต่ละฝ่ายงานเป็นผู้กำกับดูแล สำหรับปัจจัยเสี่ยงที่ได้ประเมินแล้วพบว่ามีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงจะบูรณาการปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว เป็นแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) และจัดทำแผนงานบริหารความเสี่ยง มอบหมายให้ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ โดยมีคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และกรอบแนวทางในการบริหารความเสี่ยง และการติดตาม กำกับ ทบทวนปัจจัยเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ธนาคารยอมรับได้

#### 2.7.2 การควบคุมภายใน

ธนาคารได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ โดยให้ครอบคลุมถึงการประเมินติดตาม และดูแลปริมาณความเสี่ยงของธนาคารให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ทบทวนความเพียงพอของนโยบาย และกระบวนการการบริหารความเสี่ยง ซึ่งรวมถึงความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของกระบวนการ และการปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนด ซึ่งสามารถลด หรือป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นต่อทรัพย์สินของธนาคาร ลูกค้า และผลกระทบต่อชื่อเสียง ตลอดจนการปฏิบัติตามกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ธนาคารมีการดำเนินการที่สำคัญเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายใน ได้ถือปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วย การกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 โดยกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

1) สภาพแวดล้อมของการควบคุม ฝ่ายบริหาร และพนักงานสร้างบรรยากาศของการควบคุม เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน โดยส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนเกิดจิตสำนึกที่ดี ในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ และตระหนักถึงความจำเป็น และความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งดำรงรักษาไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี

2) การประเมินความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายใน และภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของธนาคารอย่างเพียงพอ และเหมาะสม

3) กิจกรรมการควบคุม ฝ่ายบริหารจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมที่มีประสิทธิผล เพื่อลดความเสียหายความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น และให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

4) สารสนเทศ และการสื่อสาร ฝ่ายบริหารได้จัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ และสื่อสารให้ฝ่ายบริหาร และบุคลากรอื่น ๆ ที่เหมาะสม ทั้งเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ซึ่งจำเป็นต้องใช้สารสนเทศนั้นในรูปแบบที่เหมาะสม และทันเวลา

ยุทธ

5) การติดตาม.../6

5) การติดตามประเมินผล ฝ่ายบริหารได้จัดให้มีการติดตามประเมินผล โดยการติดตามผลในระหว่างการทำงาน และการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ เพื่อให้ความมั่นใจว่า

5.1) ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอเหมาะสม มีประสิทธิภาพ และมีการปฏิบัติจริง

5.2) การควบคุมภายใน ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5.3) ข้อตรวจพบจากการตรวจสอบ และการสอบทานอื่น ๆ ได้รับการปรับปรุงแก้ไขอย่างเหมาะสม และทันเวลา

5.4) การควบคุมภายในได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา

## 2.8 จริยธรรม และจรรยาบรรณ

โดยยึดถือ และปฏิบัติตามแนวทางของพระราชบัญญัติ ว่าด้วย มาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. 2562 และหลักเกณฑ์การประพฤติปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมของเจ้าหน้าที่รัฐที่พึงปฏิบัติ โดยจะต้องยึดมั่น ในมาตรฐานทางจริยธรรม 7 ประการ ดังนี้

2.8.1 ยึดมั่นในสถาบันหลักของประเทศ อันได้แก่ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ด้วยการแสดงออกถึงความภูมิใจในชาติ และรักษาผลประโยชน์ของชาติ ปฏิบัติตามหลักศาสนาที่ตนนับถือ เคารพในความแตกต่างของการนับถือศาสนา ปฏิบัติตามรัฐธรรมนูญ และกฎหมาย และเทิดทูนรักษาไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์

2.8.2 ซื่อสัตย์ สุจริตปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมาตามกฎหมาย และตามทำนองคลองธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ ไม่แสดงออกถึงพฤติกรรมที่มีนัยเป็นการแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ รับผิดชอบต่อหน้าที่ มีความพร้อมรับการตรวจสอบ และรับผิดชอบ มีจิตสำนึกที่ดี โดยคำนึงถึงสังคม สิ่งแวดล้อม สิทธิมนุษยชน และเคารพต่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์

2.8.3 กล้าตัดสินใจ และยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรมกล้าคัดค้านในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง กล้าเปิดเผย หรือรายงานการทุจริตประพฤติมิชอบ และไม่ยอมกระทำในสิ่งที่ไม่เหมาะสม เพียงเพื่อรักษาประโยชน์ หรือสถานภาพของตนเอง

2.8.4 คิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน เสียสละ มีจิตสาธารณะ สามารถแยกเรื่องส่วนตัวออกจากหน้าที่การงาน ไม่กระทำการอันมีลักษณะเป็นการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคล และประโยชน์ส่วนรวม และไม่ประกอบกิจการ หรือเข้าไปเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ อันเกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของตน

2.8.5 มุ่งผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพ และคุณภาพของงาน ปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็ว ทันต่อเวลา และสถานการณ์ คำนึงถึงประโยชน์ และความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรขององค์กรรักษามาตรฐานการทำงานที่ดีพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม เชื่อมั่นในระบบการทำงานเป็นทีม ให้บริการแก่ประชาชนด้วยความเต็มใจ และเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง



2.8.6 ปฏิบัติ.../3

2.8.6 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเที่ยงธรรมปราศจากอคติ และไม่เลือกปฏิบัติโดยการใช้ความรู้สึก หรือความสัมพันธ์ส่วนตัว หรือเหตุผลของความแตกต่างทางเชื้อชาติ ศาสนา เพศ อายุ สภาพร่างกาย รวมถึงความพิการ สถานะทางเศรษฐกิจ สังคม และต้องรักษาความเป็นกลางทางการเมือง โดยไม่อาศัยตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งอาจมีลักษณะเป็นการให้คุณให้โทษแก่นักการเมือง และพรรคการเมือง

2.8.7 ดำรงตนเป็นแบบอย่างด้วยการเป็นพนักงานที่ดี และรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร พึงปฏิบัติตนให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่ประชาชน ปฏิบัติต่อประชาชนด้วยความสุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน ไม่อ้าง หรือใช้อำนาจโดยปราศจากเหตุผล ดำเนินชีวิตอย่างเรียบง่าย โดยน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พระบรมราโชวาท หลักคำสอนทางศาสนามาใช้ และปฏิบัติตนเป็นพลเมืองดีด้วยการเคารพกฎหมาย และมีวินัย

โดยยึดมั่นในมาตรฐานทางจริยธรรม 7 ประการข้างต้น ทั้งนี้ ธนาคารกำหนดให้มีจริยธรรม และจรรยาบรรณของผู้บริหาร และพนักงาน โดยให้ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับยึดถือปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรของธนาคารมีการดำเนินงานอย่างถูกต้องตามหลักจริยธรรม เคารพสิทธิ และปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเสมอภาค เป็นธรรม และตรวจสอบได้

## 2.9 การติดตามผลการดำเนินงาน

ธนาคารกำหนดให้ฝ่ายจัดการนำเสนอ และรายงานผลการดำเนินงานทั้งในส่วนของคุณข้อมูลด้านการเงิน และไม่ใช้การเงินให้ครบถ้วน ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง และธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด โดยข้อมูลที่น่าเสนอรายงานนั้น ต้องประกอบไปด้วย ข้อมูลที่เป็นข้อมูลสารสนเทศ และข้อมูลเชิงวิเคราะห์ที่มีความถูกต้อง แม่นยำ และเพียงพอที่จะให้คณะกรรมการ ธพว. พิจารณาตัดสินใจ หรือมีข้อสังเกต และข้อเสนอแนะ เพื่อให้ฝ่ายจัดการนำไปปรับปรุงการดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจของธนาคาร เพื่อความมั่นคง และยั่งยืน

## 3. กรอบการดำเนินการด้าน GRC ของ Open Compliance and Ethics Group (OCEG)

### 3.1 การกำกับดูแลแบบแยกส่วน และแบบบูรณาการ

GRC คือ ความสามารถขององค์กรในการที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ภายใต้การบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และการปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย

3.1.1 การกำกับดูแลกิจการ (Governance) มีบทบาทในการกำหนดเป้าหมาย วัฒนธรรมองค์กร และการกำกับดูแลองค์กรในภาพรวม แนวนโยบาย และหลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน การจัดการ และกำกับดูแล เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งเป้าหมายนั้นสามารถเป็นได้ทั้งเป้าหมายระดับองค์กร ระดับสายงาน หรือโครงการ

3.1.2 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) มีบทบาทในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ภายใต้การวิเคราะห์บริบทภายใน บริบทภายนอก ผู้มีส่วนได้เสีย ข้อกำหนดกฎเกณฑ์ โอกาส และอุปสรรคของธุรกิจที่อาจมีผลกระทบต่อเป้าหมายองค์กร

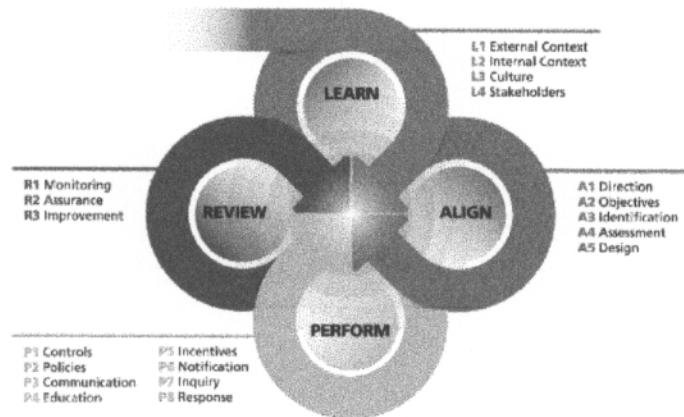
คุณ

3.1.3 การปฏิบัติ.../8

3.1.3 การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance) มีบทบาทในการกำกับดูแลให้เกิดการปฏิบัติตามข้อกำหนดกฎเกณฑ์ รวมถึงค่านิยมองค์กร นโยบาย กระบวนการ และระเบียบองค์กร เพื่อให้องค์กรปฏิบัติตามข้อกำหนดกฎหมายของภายนอก และภายในองค์กร และลดความเสี่ยงที่การปฏิบัติงานขององค์กรขัดต่อกฎเกณฑ์ทางการ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง และความเชื่อมั่นได้

### 3.2 กรอบแนวคิดสากล GRC ตามมาตรฐานของ OCEG

กรอบแนวคิดสากล GRC ตามมาตรฐานของ OCEG (GRC Capability Model) องค์กรประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) LEARN การเรียนรู้ และเข้าใจองค์กร 2) ALIGN ความเชื่อมโยงสิ่งที่เรียนรู้ไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์องค์กร 3) PERFORM การปฏิบัติการเพื่อขับเคลื่อนองค์กรตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และ 4) REVIEW การติดตาม ตรวจสอบ ทบทวน ผลการปฏิบัติงาน และพัฒนา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์องค์กร องค์ประกอบเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องขององค์กร เพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้หลักการบูรณาการ GRC นอกจากนี้ ยังสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินสถานะ และความพร้อมขององค์กร ในการเริ่มต้นการนำเอาหลักการบูรณาการ GRC เข้ามาใช้ โดยสามารถพิจารณาประยุกต์ใช้ได้หลายระดับ ตั้งแต่ระดับหน่วยงาน ระดับกิจกรรม หรือการปฏิบัติงาน ไปจนถึงระดับองค์กรที่ครอบคลุมทุกกิจกรรม จึงเป็นหลักการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อความยั่งยืนในการบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลขององค์กร



ที่มา : OCEG, GRC Capability Model Version 3.0

รูปองค์ประกอบของ OCEG GRC Capacity Model

องค์ประกอบของกรอบแนวคิดสากล GRC ตามมาตรฐานของ OCEG (GRC Capability Model) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 3.2.1 LEARN – การเรียนรู้ และเข้าใจองค์กร

การเรียนรู้ และเข้าใจ วิเคราะห์บริบท หรือสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม และผู้มีส่วนได้เสีย เป็นปัจจัยแรกที่ต้องให้ความสำคัญ เพื่อให้เข้าใจถึงปัจจัยหลัก และความจำเป็นระดับองค์กร ที่สนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งต้องมีการติดตามสภาพแวดล้อม และปัจจัยต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงอาจส่งผลกระทบต่อโครงสร้างธรรมาภิบาลขององค์กร ความเสี่ยง ระเบียบปฏิบัติ อีกทั้งการสร้าง ความเข้าใจ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย และความสัมพันธ์กับองค์กร เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ถึงผลกระทบ และปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานได้ทันทั่วทั้ง และสามารถรองรับกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป การเรียนรู้ และเข้าใจองค์กร จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

คุณช L1 การเรียนรู้.../9

L1 การเรียนรู้ และเข้าใจบริบทภายนอก (External Context) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น เทคโนโลยี สังคม อุตสาหกรรม กฎเกณฑ์ และการติดตาม และการวิเคราะห์ การเปลี่ยนแปลงจากบริบทภายนอก เป็นต้น

L2 การเรียนรู้ และเข้าใจบริบทภายใน (Internal Context) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อบริบทภายใน เช่น จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ กระบวนการ และทรัพยากรในปัจจุบันของธนาคาร และการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงจากบริบทภายใน เป็นต้น

L3 การเรียนรู้ และเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร (Culture) เป็นการวิเคราะห์ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความเสี่ยง วัฒนธรรมการบริหารจัดการวัฒนธรรมแห่งธรรมาภิบาล วัฒนธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ และการวิเคราะห์ความผูกพันภายในองค์กร

L4 การเรียนรู้ และเข้าใจกลุ่มของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) เป็นการ วิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย และผู้มีอิทธิพล ความคาดหวังที่มีต่อธนาคาร และการวางแผนพัฒนาความสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้เสีย

### 3.2.2 ALIGN - ความเชื่อมโยงสิ่งที่เรียนรู้ไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์องค์กร

การนำสิ่งที่เรียนรู้ และเข้าใจมาเชื่อมโยงในการกำหนดแนวทางเป้าหมายธนาคาร โดยพิจารณาความสอดคล้อง เรื่อง การจัดการกับโอกาสทางธุรกิจ ภัยคุกคามทางธุรกิจ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ควรสอดคล้องกับบริบท วัฒนธรรมองค์กร และเกณฑ์การพิจารณาขององค์กร และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ โดยที่ต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้ กำหนดระดับความเสี่ยง ทั้งความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ ที่สอดคล้องกับเกณฑ์การพิจารณาขององค์กร ซึ่งจะปรับใช้ในทุกด้าน การปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

A1 การกำหนดแนวทาง (Direction) เป็นการกำหนดแนวทาง พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าหมาย นโยบาย ขอบเขตของการบริหารจัดการ และแนวปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อนำไปสู่เกณฑ์การตัดสินใจ ที่เป็นรูปธรรม ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) รวมถึงแนวทางการวิเคราะห์โอกาสทางธุรกิจ อุปสรรคทางธุรกิจ และข้อบังคับตามกฎหมายเกณฑ์ทางการ ซึ่งอาจมี ผลต่อการกำหนดเป้าหมาย และแผนยุทธศาสตร์

A2 การกำหนดเป้าหมาย (Objectives) เป็นการกำหนดเป้าหมายธนาคาร ซึ่งควรพิจารณาทั้งในด้านของกลยุทธ์องค์กร การเงิน การบริหารจัดการ และการเติบโต เพื่อนำไปสู่การกำหนด เป้าหมาย โดยเป้าหมายที่ดีจะต้องมีความเฉพาะเจาะจง (Specific) สามารถวัดได้ (Measurable) สามารถ บรรลุได้ (Achievable) มีความสอดคล้องกับองค์กร (Relevant) และมีกำหนดเวลาที่แน่นอน (Time Bound) ภายใต้ SMART Model เพื่อให้เป้าหมายองค์กรมีความชัดเจน และนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติได้ และควรมอบหมายบทบาทหน้าที่ในแต่ละเป้าหมายลงในทุกระดับในธนาคาร โดยการกำหนดเป้าหมายในระดับย่อย จะต้องสามารถเชื่อมโยงกับเป้าหมายหลักของธนาคารได้ด้วยเช่นกัน

Yuse

A3 การระบุ.../10



A3 การระบุปัจจัยที่กระทบกับความสำเร็จ (Identification) เป็นการระบุปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับขีดความสามารถของธนาคาร แรงกดดันทั้งจากภายใน และภายนอกธนาคาร โอกาสทางธุรกิจ ภัยคุกคามทางธุรกิจ และข้อบังคับตามกฎหมายเกณฑ์ทางการที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจของธนาคาร รวมทั้งประเมินความสัมพันธ์ของปัจจัยดังกล่าว หรือแนวโน้ม เพื่อให้สามารถกำหนดปัจจัยที่กระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของธนาคารได้อย่างครบถ้วน

A4 การประเมินสถานการณ์ (Assessment) เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน และวิธีการ หรือแผนงานที่กำหนดไว้ เพื่อระบุโอกาส และปัจจัยเสี่ยง โดยการใช้เกณฑ์การพิจารณา ทั้งเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ โดยควรมีการวิเคราะห์ทั้งในด้านของโอกาส หรือประโยชน์ที่จะได้รับ ควบคู่กับความเสี่ยงที่จะอาจจะเกิดขึ้น ทั้งก่อน และหลังจากการมีแผนจัดการรองรับ เพื่อให้ธนาคารทราบถึงผลกระทบ หรือความเสี่ยงคงเหลือ รวมทั้งการวัด และประเมินผลกระทบในด้านของการปฏิบัติตามกฎหมาย ผลการประเมินสถานการณ์ทั้งหมด จะนำมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปสู่การวางแผนงานจัดการทรัพยากรที่เหมาะสม

A5 การวางแผนการ (Design) เป็นการกำหนดแผนกลยุทธ์ และกลยุทธ์ (Strategic and Tactical Plan) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายธนาคาร และสามารถจัดการกับความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อให้ธนาคารยังสามารถดำเนินการไปตามทิศทางที่กำหนด โดยจะมีการศึกษา และระบุทางเลือกในการจัดการ กับความต้องการด้านกฎระเบียบ การจัดการกับความเสี่ยง เพื่อควบคุมให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพของการดำเนินงาน และความเสี่ยง หรือกิจกรรมการควบคุม รวมทั้งการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนการดำเนินงาน ทั้งหมดนี้ควรต้องมีการวิเคราะห์ผลอย่างบูรณาการ และนำไปสู่การปฏิบัติ

### 3.2.3 PERFORM - การปฏิบัติการเพื่อขับเคลื่อนองค์กรตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

การดำเนินการส่งเสริมกิจกรรม และกลไกการควบคุมภายใน เพื่อป้องกันความเสี่ยง และเพิ่มมูลค่าให้กับธนาคาร ตามทิศทาง และเป้าหมายของธนาคาร กิจกรรม และกลไกการควบคุมภายในนั้น หมายถึงรวมทั้งในด้านของกระบวนการ ทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยี หรืออุปกรณ์ต่าง ๆ (Physical Asset) และสามารถวิเคราะห์ประเภทของกิจกรรมการควบคุมในลักษณะเชิงรุก (Proactive) เชิงค้นหา (Detective) หรือเชิงตอบสนอง (Responsive) เพื่อประกอบการออกแบบ และกำหนดกิจกรรมการควบคุมให้มีความเหมาะสมกับองค์กร หรือการวิเคราะห์ความเสี่ยง ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

P1 การควบคุม (Controls) เป็นการประยุกต์ และนำเอากิจกรรมการควบคุมภายในออกใช้งานในธนาคาร ทั้งในด้านของการบริหารจัดการกระบวนการ ทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยีข้อมูล และการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นไปตามการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยง และสร้างความเชื่อมั่นให้กับธนาคาร อีกทั้งยังกำหนดให้มีมาตรการ และการควบคุมในเชิงรุก (Proactive) เช่น กำหนดกรอบการอนุมัติ และการแบ่งหน้าที่การทำงาน มาตรการ และการควบคุม เพื่อตรวจจับความผิดปกติ (Detective) เช่น การกระหายอดทางการเงิน การตรวจสอบ และมาตรการ และการควบคุมในการตอบสนอง (Responsive)

P2 นโยบาย (Policies) เป็นการกำหนดกรอบนโยบาย คู่มือ และแนวปฏิบัติ เพื่อบริหารจัดการโอกาสทางธุรกิจ อุปสรรคทางธุรกิจ ความคาดหวังของผู้กำกับดูแล ผู้บริหาร และธนาคาร อีกทั้งการส่งเสริมการพัฒนาจรรยาบรรณ และนำไปสู่แนวปฏิบัติการควบคุมภายในที่ดี

คุณ P3 การสื่อสาร.../11

P3 การสื่อสาร (Communication) เป็นการสื่อสาร หรือรายงานข้อมูลให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือมีบทบาทหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติงานต่อ โดยจะหลักการสื่อสารข้อมูลที่ดี คือ มีความเชื่อมโยง (Relevant) มีความน่าเชื่อถือ (Reliable) และความรวดเร็วทันกาล (Timely) แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ การสื่อสารข้อมูลควรต้องมีการกำหนดแผนการรายงาน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และการกำหนดโครงสร้างกระบวนการสื่อสาร หรือรายงานข้อมูลที่เหมาะสม และนำไปสู่การดำเนินการ

P4 การฝึกอบรม (Education) การให้ความรู้ และฝึกอบรมแก่คณะกรรมการผู้บริหาร และพนักงานทั่วทั้งธนาคาร เกี่ยวกับความคาดหวังในการปฏิบัติตน และปฏิบัติงาน รวมทั้งเสริมสร้างทักษะและแรงจูงใจที่จำเป็นในการสนับสนุนธนาคารให้สามารถพัฒนาโอกาสทางธุรกิจ จัดการกับอุปสรรคทางธุรกิจ และปฏิบัติตามข้อบังคับตามกฎหมายเกณฑ์ทางการ ซึ่งต้องกำหนดแผนการสร้างความรู้ความเข้าใจ (Awareness) และแผนการฝึกอบรม (Education) รวมถึงการจัดให้มีช่องทางในการช่วยเหลือ (Helpline) และกำหนดแนวทางและสร้างบรรยากาศภายในที่ทำงานสำหรับบุคลากร เพื่อที่จะได้รับการสนับสนุนเชิงบูรณาการ

P5 การสร้างแรงจูงใจ (Incentives) การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดี และสร้างการจดจำสำหรับพนักงานที่ดี เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ดีตามการให้มูลค่าขององค์กร เช่น มีการกำหนดค่าตอบแทนจัดให้มีรางวัล และกิจกรรมส่งเสริม เพื่อยกย่องพนักงานที่ทำดี (Recognition Program) รวมถึงพนักงาน คู่ค้า และผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ เพื่อให้มีการส่งเสริมบรรยากาศให้ทำความดี และการปฏิบัติดีในตัวเอง และระดับองค์กร

P6 การแจ้งข้อเสนอนะ/ร้องเรียน (Notification) เป็นการจัดให้มีช่องทางในการรายงานข้อร้องเรียน สำหรับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หรืออาจเกิดขึ้น ซึ่งควรมีการรวบรวมข้อร้องเรียนจากช่องทางต่าง ๆ คัดกรอง และนำส่งข้อร้องเรียน เพื่อการปรับปรุงแก้ไข และการเก็บข้อมูลผู้ร้องเรียนตามข้อกำหนดการรักษาความลับ

P7 การรวบรวมความคิดเห็น (Inquiry) เป็นการนำข้อมูลข้อร้องเรียน หรือข้อเสนอนะมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยทำการค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์ และพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จองค์กร โดยการจัดให้มีช่องทางที่หลากหลาย เพื่อรับทราบข้อมูลจากพนักงาน และผู้มีส่วนได้เสีย การสำรวจความคิดเห็น ซึ่งการสำรวจความคิดเห็นควรครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร รวมถึงข้อมูลจากการสังเกตการณ์ การสนทนา และจัดทำรายงานข้อมูลสรุปผลให้กับผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้เสียรับทราบ

P8 แนวทางการตอบสนอง (Response) เป็นกำหนดกระบวนการการบริหารจัดการต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยการกำหนดกระบวนการตรวจสอบข้อเท็จจริงเมื่อมีข้อร้องเรียน หรือเหตุการณ์เกิดขึ้น กระบวนการแก้ไขปัญหา และการพัฒนากระบวนการที่เกี่ยวข้อง เพื่อป้องกันการเกิดเหตุซ้ำ รวมทั้งการรายงานผลให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ

Y. Praso 3.2.4 REVIEW.../12

### 3.2.4 REVIEW - การติดตาม ตรวจสอบ ทบทวน ผลการปฏิบัติงาน และพัฒนา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

การสอบทาน ทบทวน ติดตาม และพัฒนากระบวนการควบคุมภายใน เพื่อให้มีความมั่นใจในประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของกลไกการควบคุมภายใน รวมทั้งต้องสอดคล้อง และตอบรับกับวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ธนาคารด้วยเช่นกัน ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

R1 การติดตามประเมินผล (Monitoring) เป็นการติดตาม และประเมินผล การดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าขีดความสามารถของธนาคารนั้น ได้รับการออกแบบ และปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที จากทั้งปัจจัยภายใน และภายนอก โดยที่มีการติดตาม และประเมินขีดความสามารถในการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ การระบุข้อมูลที่ ใช้สนับสนุนการประเมินผล ทั้งในด้านของความเสี่ยง และขีดความสามารถในการดำเนินงาน การจัดทำ รายงานผลการวิเคราะห์ เพื่อนำไปสู่การระบุดูจุดอ่อน และโอกาสในการปรับแผนการดำเนินงานได้อย่างทันท่วงที


R2 การตรวจสอบ และรับรอง (Assurance) เป็นการตรวจสอบ เพื่อให้ผู้บริหาร และธนาคารมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วย การจัดทำแผน การตรวจสอบที่มีการกำหนดขอบเขต กระบวนการ และข้อกำหนดตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และการดำเนินการ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงพัฒนาสำหรับกระบวนการที่พบข้อสังเกต หรือการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามกฎหมายที่กำหนด

R3 พัฒนาแผนการ (Improvement) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการติดตาม และตรวจสอบกิจกรรมมาใช้ในการปรับปรุง และเพิ่มขีดความสามารถ โดยที่มีการจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาปรับปรุงแผนการ เพื่อนำไปปรับใช้กับแผนการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

จากกรอบแนวคิดสากล GRC ตามมาตรฐานของ OCEG (GRC Capability Model) จะเห็นได้ว่า GRC ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบที่สำคัญนั้นคือ การกำตู่แลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยการขับเคลื่อนองค์กรตามหลักการ LEARN, ALIGN, PERFORM และ REVIEW ข้างต้น จะสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

#### 4. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และกระบวนการ GRC

เพื่อให้การเชื่อมโยง และบูรณาการ GRC ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และนำสู่ การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม จึงเทียบเคียงองค์ประกอบหลักด้าน GRC ของ OCEG และประยุกต์ใช้ขั้นตอน การปฏิบัติของธนาคารตามกระบวนการ และหน่วยงานรับผิดชอบหลัก ดังนี้

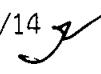
คุณ ความเชื่อมโยง.../13 



ความเชื่อมโยงระหว่างกรอบแนวคิดกระบวนการบูรณาการ GRC ของ OCEG  
กับกระบวนการทำงานหลักของธนาคาร

กระบวนการหลัก	หน่วยงานรับผิดชอบ	องค์ประกอบหลัก ด้าน GRC ของ OCEG
การรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล	ฝ่ายงานต่าง ๆ/ศูนย์วิจัยและข้อมูล/ สายงานบริหารความเสี่ยง/สายงานกำกับ การปฏิบัติงาน/สายงานจัดการทรัพยากร	LEARN
การวางแผนกลยุทธ์ และแผนประจำปี	ฝ่ายกลยุทธ์แผนงานและงบประมาณ/ ฝ่ายงานต่าง ๆ	ALIGN
การบริหารความเสี่ยง	ฝ่ายงานต่าง ๆ/สายงานบริหารความเสี่ยง	ALIGN
การวางแผนบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล	ฝ่ายงานต่าง ๆ/สายงานจัดการทรัพยากร	ALIGN
การวางแผนการสื่อสาร	ฝ่ายสื่อสารองค์กรและกิจกรรมเพื่อสังคม/ ฝ่ายงานต่าง ๆ	LEARN/ALIGN/PERFORM/ REVIEW
การปฏิบัติงาน และติดตามผล	ฝ่ายงานต่าง ๆ	PERFORM
การบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล	ฝ่ายงานต่าง ๆ/สายงานจัดการทรัพยากร	PERFORM
การตอบสนองต่อเหตุการณ์	ฝ่ายงานต่าง ๆ	PERFORM
การสอบทานการปฏิบัติงานตามกฎเกณฑ์	ฝ่ายกำกับกับการปฏิบัติงาน	PERFORM/REVIEW
การปฏิบัติงานตรวจสอบ	ฝ่ายตรวจสอบภายใน	PERFORM/REVIEW
การสำรวจผู้มีส่วนได้เสีย	ฝ่ายงานต่าง ๆ/ฝ่ายพัฒนาและสนับสนุน ผู้ประกอบการ	PERFORM/REVIEW
การบริหารจัดการข้อมูล	ฝ่ายงานต่าง ๆ	LEARN/ALIGN/PERFORM/ REVIEW
การปรับปรุงกระบวนการ และบริหารการ เปลี่ยนแปลง	ฝ่ายงานต่าง ๆ	ALIGN/PERFORM/REVIEW
การกำกับดูแล	ฝ่ายงานต่าง ๆ/สายงานบริหารความเสี่ยง/ สายงานกำกับกับการปฏิบัติงาน	LEARN/ALIGN/PERFORM/ REVIEW

สำหรับขั้นตอน และกระบวนการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบ ได้แสดงไว้ในส่วนถัดไป

Yongchai กระบวนการ.../14 

กระบวนการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล (ปัจจัยภายนอก)

องค์ประกอบ LEARN ด้าน L1 การเรียนรู้ และเข้าใจบริบทภายนอก (External Context)

เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น เทคโนโลยี สังคม อุตสาหกรรม กฎเกณฑ์ และการติดตาม และการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงจากบริบทภายนอก เป็นต้น

ชื่อกระบวนการ :	การรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล (ปัจจัยภายนอก)		ตัวชี้วัดผล		
ผู้รับผิดชอบ :	ศูนย์วิจัยและข้อมูล/หน่วยงานต่างๆ		<ul style="list-style-type: none"> <li>- คุณภาพของข้อมูล</li> <li>- ความพร้อมในการส่งมอบ</li> </ul>		
ผู้ส่งมอบ	ปัจจัยนำเข้า	กิจกรรมการทำงาน	ผลผลิต	ผู้รับมอบ	กรอบเวลา
<ul style="list-style-type: none"> <li>- แหล่งข้อมูลภายนอก</li> </ul>	ข้อมูล และรายงานด้าน <ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาวะเศรษฐกิจ และสังคม</li> <li>- นโยบายภาครัฐ</li> <li>- เทคโนโลยี</li> <li>- อุตสาหกรรม</li> <li>- ความเปลี่ยนแปลงภายนอก ฯลฯ</li> </ul>				- รายเดือน
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อมูลปัจจัยภายนอกสนับสนุนการจัดทำยุทธศาสตร์องค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ฝ่ายกลยุทธ์ แผนงานและงบประมาณ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ช่วงระหว่างการจัดทำยุทธศาสตร์องค์กร</li> </ul>

กระบวนการ.../15

กระบวนการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล (ปัจจัยภายใน)

องค์ประกอบ LEARN ด้าน L2 การเรียนรู้ และเข้าใจบริบทภายใน (Internal Context)

เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อบริบทภายใน เช่น จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กรแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงาน กระบวนการ และทรัพยากรในปัจจุบันของธนาคาร และการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงจากบริบทภายใน เป็นต้น

ชื่อกระบวนการ :	การรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล (ปัจจัยภายใน)		ตัวชี้วัดผล		
ผู้รับผิดชอบ :	หน่วยงานต่าง ๆ/สายงานบริหารความเสี่ยง/ สายงานกำกับกับการปฏิบัติงาน		- คุณภาพของข้อมูล		
ผู้ส่งมอบ	ปัจจัยนำเข้า	กิจกรรมการทำงาน	ผลผลิต	ผู้รับมอบ	กรอบเวลา
- หน่วยงานต่าง ๆ	ข้อมูล และรายงานด้าน - ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนด - ประเด็นสำคัญจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมา	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">เริ่มต้น</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">รวบรวม และกลั่นกรองข้อมูลปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับบริบท และการดำเนินธุรกิจของ ธพว.</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> </div>			- รายเดือน
- สายงานบริหารความเสี่ยง - สายงานกำกับกับการปฏิบัติงาน	ข้อมูล และรายงานด้าน - ปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญ - การบริหารความเสี่ยง - กฎเกณฑ์ใหม่ ๆ - การสอบทานการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ - การสอบทานจากหน่วยงานกำกับดูแล	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">รวบรวม และกลั่นกรองข้อมูลประเด็นสำคัญจากการบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> </div>			- รายไตรมาส
- สายงานตรวจสอบ	ข้อมูล และรายงานด้าน - ผลการตรวจสอบภายใน	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของ ธพว. ทั้งทางเชิงบวกและด้านลบ</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> </div>			
		<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">หารือกับฝ่ายกลยุทธ์ฯ เพื่อสรุปข้อมูลปัจจัยภายนอก และภายใน</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> </div>			- ช่วงระหว่างการจัดทำยุทธศาสตร์องค์กร
		<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">สรุปข้อมูลปัจจัยภายใน</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">จบ</div> </div>	- ข้อมูลปัจจัยภายในสนับสนุนการจัดทำยุทธศาสตร์องค์กร	- ฝ่ายกลยุทธ์แผนงานและงบประมาณ	

Yurana กระบวนการ.../16

กระบวนการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล (วัฒนธรรมองค์กร)

องค์ประกอบ LEARN ด้าน L3 การเรียนรู้ และเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร (Culture)

เป็นการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความเสี่ยง วัฒนธรรมการบริหารจัดการวัฒนธรรมแห่งธรรมาภิบาล วัฒนธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณ และการวิเคราะห์ความผูกพันภายในองค์กร

ชื่อกระบวนการ :	การรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล (วัฒนธรรมองค์กร)		ตัวชี้วัดผล		
ผู้รับผิดชอบ :	สายงานจัดการทรัพยากร/สายงานต่าง ๆ		<ul style="list-style-type: none"> <li>- คุณภาพของข้อมูล</li> <li>- ความพร้อมในการส่งมอบ</li> </ul>		
ผู้ส่งมอบ	ปัจจัยนำเข้า	กิจกรรมการทำงาน	ผลผลิต	ผู้รับมอบ	กรอบเวลา
- สายงานต่าง ๆ	ข้อมูล และรายงานด้านบุคลากร อาทิ - อัตรา และเหตุผลการลาออก - การแข่งขันด้านแรงงาน	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     เริ่มต้น ↓                      รวบรวม และกลั่นกรองข้อมูล ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม องค์กร และพนักงานของ ธพว.                 </div>			- รายไตรมาส
- สายงานจัดการทรัพยากร	ข้อมูล และรายงานด้าน - อัตรา และเหตุผลการลาออก - การแข่งขันด้านแรงงาน - ผลการสำรวจจรรยาบรรณ และจริยธรรม - ความพึงพอใจของพนักงาน - ผลการฝึกอบรม และประเมิน ทักษะพนักงาน	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     รวบรวม และกลั่นกรองข้อมูล ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม องค์กร และพนักงานของ ธพว.                 </div>			- รายไตรมาส
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     วิเคราะห์ข้อมูลที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของ ธพว. ทั้งทาง เชิงบวก และด้านลบ                 </div>			
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     ทารอกับฝ่ายกลยุทธ์ แผนงานและงบประมาณ เพื่อสรุปข้อมูลปัจจัย  ↓                      จบ                 </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อมูลผู้มีส่วนได้เสีย</li> <li>- สนับสนุนการจัดทำยุทธศาสตร์องค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ฝ่ายกลยุทธ์แผนงานและงบประมาณ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ช่วงจัดทำยุทธศาสตร์องค์กร</li> </ul>

ยุทธศาสตร์ กระบวนการ.../179

กระบวนการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล (ผู้มีส่วนได้เสีย)

องค์ประกอบ LEARN ด้าน L4 การเรียนรู้ และเข้าใจกลุ่มของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)

เป็นการวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย และผู้มีอิทธิพล ความคาดหวังที่มีต่อธนาคาร และการวางแผนพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย

ชื่อกระบวนการ :	การรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล (ผู้มีส่วนได้เสีย)		ตัวชี้วัดผล		
ผู้รับผิดชอบ :	ฝ่ายพัฒนาและสนับสนุนผู้ประกอบการ/สายงานต่าง ๆ		<ul style="list-style-type: none"> <li>- คุณภาพของข้อมูล</li> <li>- ความพร้อมในการส่งมอบ</li> </ul>		
ผู้ส่งมอบ	ปัจจัยนำเข้า	กิจกรรมการทำงาน	ผลผลิต	ผู้รับมอบ	กรอบเวลา
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ฝ่ายพัฒนาและสนับสนุนผู้ประกอบการ</li> <li>- ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์</li> <li>- ฝ่ายกิจการสาขา</li> <li>- ฝ่ายการบริหารพัสดุ</li> <li>- ฝ่ายส่งเสริมการตลาด</li> <li>- ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ</li> <li>- ฝ่ายสื่อสารองค์กรและกิจกรรมเพื่อสังคม</li> </ul>	<p>ข้อมูลข้อร้องเรียน หรือ เเบาะแส ตามประเภทของผู้มีส่วนได้เสีย อาทิ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ลูกค้า</li> <li>- ผู้ประกอบการ</li> <li>- ผู้ถือหุ้น</li> <li>- หน่วยงานกำกับดูแล</li> <li>- พันธมิตร และคู่ค้า</li> <li>- คู่แข่ง และคู่เทียบ</li> <li>- ชุมชน</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อมูลในระบบงานบันทึกผู้มีส่วนได้เสีย</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- รายเดือน</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ฝ่ายพัฒนาและสนับสนุนผู้ประกอบการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รายงานสำรวจความพึงพอใจ (ผู้มีส่วนได้เสีย)</li> <li>- ข้อมูลบันทึกในระบบงานบันทึกผู้มีส่วนได้เสีย</li> </ul>	<p>หารือกับฝ่ายกลยุทธ์ แผนงานและงบประมาณเพื่อสรุปข้อมูลปัจจัย</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อมูลผู้มีส่วนได้เสีย สนับสนุนการจัดทำยุทธศาสตร์องค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ฝ่ายกลยุทธ์แผนงานและงบประมาณ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ช่วงจัดทำยุทธศาสตร์องค์กร</li> </ul>
		<p>จบ</p>			

กระบวนการ.../18

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และแผนประจำปี (วางแผนกลยุทธ์)

องค์ประกอบ ALIGN

การนำสิ่งที่เรียนรู้ และเข้าใจมาเชื่อมโยงในการกำหนดแนวทางเป้าหมายธนาคาร โดยพิจารณา

- 1) A1 การกำหนดแนวทาง (Direction)
- 2) A2 การกำหนดเป้าหมาย (Objectives)
- 3) A3 การระบุปัจจัยที่กระทบกับความสำเร็จ (Identification)

ชื่อกระบวนการ :	การวางแผนกลยุทธ์		ตัวชี้วัดผล		
ผู้รับผิดชอบ :	ฝ่ายกลยุทธ์แผนงานและงบประมาณ		<ul style="list-style-type: none"> <li>- คุณภาพของข้อมูล</li> <li>- ความพร้อมในการส่งมอบ</li> </ul>		
ผู้ส่งมอบ	ปัจจัยนำเข้า	กิจกรรมการทำงาน	ผลผลิต	ผู้รับมอบ	กรอบเวลา
<ul style="list-style-type: none"> <li>- สายงานต่าง ๆ</li> <li>- ศูนย์วิจัยและข้อมูล</li> <li>- สายงานบริหารความเสี่ยง</li> <li>- สายนกทำกับกาปฏิบัติงาน</li> <li>- ฝ่ายประเมินผลคุณภาพรัฐวิสาหกิจและพัฒนาองค์กร</li> <li>- สายงานตรวจสอบ</li> <li>- สายงานจัดการทรัพยากร</li> <li>- หน่วยงานดูแลผู้มีส่วนได้เสีย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อมูลปัจจัยภายนอกสนับสนุนการจัดทำยุทธศาสตร์องค์กร</li> <li>- ข้อมูลปัจจัยภายในสนับสนุนการจัดทำยุทธศาสตร์องค์กร</li> <li>- ข้อมูลปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร</li> <li>- ข้อมูลผู้มีส่วนได้เสียสนับสนุนการจัดทำยุทธศาสตร์องค์กร</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อมูลสนับสนุนการจัดทำยุทธศาสตร์องค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ฝ่ายกลยุทธ์แผนงานและงบประมาณ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ช่วงจัดทำยุทธศาสตร์องค์กร</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนยุทธศาสตร์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คณะผู้บริหารธนาคาร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ช่วงจัดทำยุทธศาสตร์องค์กร</li> </ul>

ยุทธศาสตร์

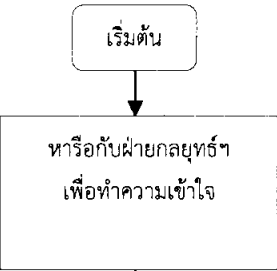
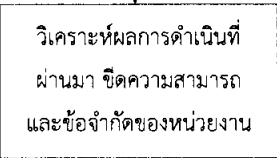
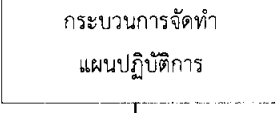
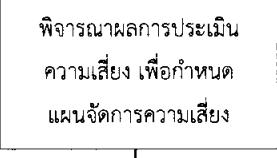
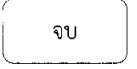
กระบวนการ.../19


กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และแผนงานประจำปี (แผนประจำปี)

องค์ประกอบ ALIGN

การนำสิ่งที่เรียนรู้ และเข้าใจมาเชื่อมโยงในการกำหนดแนวทางเป้าหมายธนาคาร โดยพิจารณา

- 1) A1 การกำหนดแนวทาง (Direction)
- 2) A2 การกำหนดเป้าหมาย (Objectives)
- 3) A3 การระบุปัจจัยที่กระทบกับความสำเร็จ (Identification)

ชื่อกระบวนการ :	การวางแผนปฏิบัติการประจำปี			ตัวชี้วัดผล	
ผู้รับผิดชอบ :	ฝ่ายงานต่าง ๆ			<ul style="list-style-type: none"> <li>- คุณภาพของข้อมูล</li> <li>- ความพร้อมในการส่งมอบ</li> </ul>	
ผู้ส่งมอบ	ปัจจัยนำเข้า	กิจกรรมการทำงาน	ผลผลิต	ผู้รับมอบ	กรอบเวลา
- ฝ่ายกลยุทธ์แผนงาน และงบประมาณ	- แผนยุทธศาสตร์				- ช่วงจัดทำยุทธศาสตร์ องค์กร
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา</li> <li>- ข้อมูลปัจจัยภายนอก</li> <li>- ข้อมูลปัจจัยภายใน</li> </ul>				- ช่วงจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
			- แผนปฏิบัติการ	- ผู้บริหารสายงาน	
- ฝ่ายบริหารความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนปฏิบัติการ</li> <li>- ผลการประเมินความเสี่ยง</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนปฏิบัติการ</li> <li>- แผนจัดการความเสี่ยง</li> </ul>	- ผู้บริหารสายงาน	
					

ยุทธศาสตร์ กระบวนการ.../20 

กระบวนการวางแผนบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล

องค์ประกอบ ALIGN

การนำสิ่งที่เรียนรู้ และเข้าใจมาเชื่อมโยงในการกำหนดแนวทางเป้าหมายธนาคาร โดยพิจารณา

- 1) A1 การกำหนดแนวทาง (Direction)
- 2) A2 การกำหนดเป้าหมาย (Objectives)
- 3) A3 การระบุปัจจัยที่กระทบกับความสำเร็จ (Identification)

ชื่อกระบวนการ :	การวางแผนบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล		ตัวชี้วัดผล		
ผู้รับผิดชอบ :	สายงานจัดการทรัพยากร		<ul style="list-style-type: none"> <li>- คุณภาพของข้อมูล</li> <li>- ความพร้อมในการส่งมอบ</li> </ul>		
ผู้ส่งมอบ	ปัจจัยนำเข้า	กิจกรรมการทำงาน	ผลผลิต	ผู้รับมอบ	กรอบเวลา
- ฝ่ายงานต่าง ๆ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนปฏิบัติการประจำปี</li> <li>- ข้อมูลปัจจัยภายนอก</li> <li>- ข้อมูลปัจจัยภายใน</li> </ul>	<p style="text-align: center;">เริ่มต้น</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">หารือฝ่ายงานต่าง ๆ เพื่อทำความเข้าใจแผนปฏิบัติการ และข้อมูลปัจจัยภายนอก และภายใน</p> <p style="text-align: center;">↓</p>			- ช่วงจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
- สายงานจัดการทรัพยากร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อมูลปัจจัยด้าน</li> <li>- วัฒนธรรมองค์กร</li> <li>- อัตรา และเหตุผลการลาออก</li> <li>- การแข่งขันด้านแรงงาน</li> <li>- ผลการสำรวจจรรยาบรรณ และจริยธรรม</li> <li>- ความพึงพอใจของพนักงาน</li> <li>- ผลการฝึกอบรม และประเมินทักษะพนักงาน</li> </ul>	<p style="text-align: center;">วิเคราะห์ความต้องการ และคาดหวัง ด้านบุคคล เพื่อสนับสนุนฝ่ายงาน</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">กระบวนการจัดทำแผนงานบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนงานบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล</li> <li>- แผนฝึกอบรมด้าน GRC</li> </ul>	- ผู้บริหารสายงาน	
		<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">จบ</p>			

Ygras กระบวนการ.../21



## กระบวนการวางแผนการสื่อสาร

### องค์ประกอบ ALIGN

การนำสิ่งที่เรียนรู้ และเข้าใจมาเชื่อมโยงในการกำหนดแนวทางเป้าหมายธนาคาร โดยพิจารณา

- 1) A1 การกำหนดแนวทาง (Direction)
- 2) A2 การกำหนดเป้าหมาย (Objectives)
- 3) A3 การระบุปัจจัยที่กระทบกับความสำเร็จ (Identification)

ชื่อกระบวนการ :	การวางแผนงานสื่อสาร		ตัวชี้วัดผล		
ผู้รับผิดชอบ :	ฝ่ายสื่อสารองค์กรและกิจกรรมเพื่อสังคม		<ul style="list-style-type: none"> <li>- คุณภาพของข้อมูล</li> <li>- ความพร้อมในการส่งมอบ</li> </ul>		
ผู้ส่งมอบ	ปัจจัยนำเข้า	กิจกรรมการทำงาน	ผลผลิต	ผู้รับมอบ	กรอบเวลา
- ฝ่ายสื่อสารองค์กรและ กิจกรรมเพื่อสังคม	- รูปแบบการสื่อสารต่าง ๆ	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">เริ่มต้น</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">วิเคราะห์รูปแบบการสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพ ให้บรรลุตาม แผนปฏิบัติการ</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> </div>			- รายไตรมาส
- หน่วยบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสีย - ฝ่ายงานต่าง ๆ	- แผนปฏิบัติการประจำปี - แผนงานจัดการผู้มีส่วนได้เสีย	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">หรือกับฝ่ายงานต่าง ๆ เพื่อ กำหนดแผนงาน และรูปแบบ การสื่อสาร ตามประเภท ผู้มีส่วนได้เสีย</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> </div>			- ช่วงจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
		<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">กระบวนการจัดทำ แผนงานสื่อสาร</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> </div>			
		<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">สรุปแผนงานการสื่อสาร และรูปแบบการสื่อสาร</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> </div>	- แผนการสื่อสาร	- ผู้บริหารสายงาน	
		<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">จบ</div> </div>			

Yongse กระบวนการ.../22

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบ ALIGN

การนำสิ่งที่เรียนรู้ และเข้าใจมาเชื่อมโยงในการกำหนดแนวทางเป้าหมายธนาคาร โดยพิจารณา

A4 การประเมินสถานการณ์ และความเสี่ยง (Assessment)

ชื่อกระบวนการ :	การบริหารความเสี่ยง		ตัวชี้วัดผล		
ผู้รับผิดชอบ :	ฝ่ายงานต่าง ๆ (หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- คุณภาพของข้อมูล</li> <li>- ความพร้อมในการส่งมอบ</li> </ul>		
ผู้ส่งมอบ	ปัจจัยนำเข้า	กิจกรรมการทำงาน	ผลผลิต	ผู้รับมอบ	กรอบเวลา
- ฝ่ายกลยุทธ์แผนงานและงบประมาณ	- ผลการบริหารความเสี่ยงของฝ่ายงาน - แผนยุทธศาสตร์	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">เริ่มต้น</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">วิเคราะห์ และระบุปัจจัยความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์</div> </div>			
- ฝ่ายบริหารความเสี่ยง	- ปัจจัยความเสี่ยง - เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">หารือปัจจัยเสี่ยง และการจัดการและควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">กระบวนการประเมินความเสี่ยง</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">กำหนดแผนการจัดการ (Risk Mitigation Plan)</div> </div>	- ผลการประเมินความเสี่ยง - แผนงานจัดการความเสี่ยง	- หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง	- ช่วงจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
		<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">ดำเนินการตามแผนการจัดการความเสี่ยง</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">ติดตามความคืบหน้าและเฝ้าระวังความเสี่ยง</div> </div>			
		<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">กระบวนการประเมินความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (RCSA)</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">จบ</div> </div>	- ความคืบหน้าแผนงานจัดการความเสี่ยง  - ผลการประเมิน RCSA	- หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง	- รายไตรมาส  - รายปี

Yours กระบวนการ.../23 *9*

กระบวนการปฏิบัติงาน และติดตามผล

องค์ประกอบ PERFORM

เป็นการดำเนินการตามแผนงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และหน่วยงานผ่านกิจกรรม และกลไกการควบคุม ภายใน เพื่อป้องกันความเสี่ยง และเพิ่มมูลค่าให้กับธนาคาร หมายรวมการดำเนินการด้านของกระบวนการ ทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยี หรืออุปกรณ์ต่าง ๆ (Physical Asset) และสามารถวิเคราะห์ และติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อประกอบการออกแบบ และกำหนดกิจกรรมการควบคุมให้มีความเหมาะสมกับองค์กร ในกระบวนการ และ บริหารการเปลี่ยนแปลง

ชื่อกระบวนการ :	การปฏิบัติงาน และติดตามผล		ตัวชี้วัดผล		
ผู้รับผิดชอบ :	ฝ่ายงานต่าง ๆ		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลการดำเนินการ</li> <li>- ความคืบหน้าโครงการตามแผนงาน</li> <li>- ความคืบหน้าการจัดการความเสี่ยง</li> </ul>		
ผู้ส่งมอบ	ปัจจัยนำเข้า	กิจกรรมการทำงาน	ผลผลิต	ผู้รับมอบ	กรอบเวลา
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารสายงาน</li> <li>- ผู้บริหารฝ่ายงาน</li> </ul>	- แผนปฏิบัติการประจำปี	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: 60px; margin: 0 auto;">เริ่มต้น</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: 150px; margin: 0 auto;">                     มอบหมายกิจกรรม และ ภาระหน้าที่ให้กับพนักงาน ตามเป้าหมาย KPIs และ แผนปฏิบัติการ                 </div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> </div>	- กิจกรรม และภาระ หน้าที่มอบหมาย	- พนักงาน	- ต้นปี
- ผู้บริหารฝ่ายงาน	- ผลการดำเนินงาน	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: 150px; margin: 0 auto;">                     กำกับดูแล และติดตามการ ดำเนินงาน หรือปรับปรุง ให้เป็นไปตามเป้าหมาย KPIs และแผนปฏิบัติการ                 </div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลการดำเนินงาน</li> <li>- ความคืบหน้าโครงการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พนักงาน</li> <li>- ผู้บริหารสายงาน</li> <li>- ฝ่ายกลยุทธ์แผนงาน และงบประมาณ</li> </ul>	- รายเดือน
- ผู้บริหารฝ่ายงาน	- ความคืบหน้าการจัดการ ความเสี่ยง	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: 150px; margin: 0 auto;">                     กำกับดูแล และติดตามความ คืบหน้าแผนจัดการความเสี่ยง และเฝ้าระวังความเสี่ยง                 </div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> </div>	- ความคืบหน้าการ จัดการความเสี่ยง	- ฝ่ายบริหารความเสี่ยง	- รายเดือน
		<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: 60px; margin: 0 auto;">จบ</div> </div>			

Yygnw กระบวนการ.../24

## กระบวนการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล

### องค์ประกอบ PERFORM

เป็นการดำเนินการตามแผนงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และหน่วยงานผ่านกิจกรรม และกลไกการควบคุม ภายใน เพื่อป้องกันความเสี่ยง และเพิ่มมูลค่าให้กับธนาคาร หมายรวมการดำเนินการด้านของกระบวนการ ทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยี หรืออุปกรณ์ต่าง ๆ (Physical Asset) และสามารถวิเคราะห์ และติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อประกอบการออกแบบ และกำหนดกิจกรรมการควบคุมให้มีความเหมาะสมกับองค์กร ในกระบวนการ และบริหารการเปลี่ยนแปลง

ชื่อกระบวนการ :	การบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล		ตัวชี้วัดผล		
ผู้รับผิดชอบ :	ฝ่ายงานต่าง ๆ		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลการดำเนินการ</li> <li>- ความคืบหน้าโครงการตามแผนงาน</li> <li>- ความคืบหน้าการจัดการความเสี่ยง</li> </ul>		
ผู้ส่งมอบ	ปัจจัยนำเข้า	กิจกรรมการทำงาน	ผลผลิต	ผู้รับมอบ	กรอบเวลา
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารสายงาน</li> <li>- ผู้บริหารฝ่ายงาน</li> <li>- สายงานจัดการทรัพยากร</li> </ul>	- แผนปฏิบัติการประจำปี		<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรม และภาระ หน้าที่ที่มอบหมาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พนักงาน</li> </ul>	- ต้นปี
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารฝ่ายงาน</li> </ul>	- ผลการดำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำกับดูแล และติดตามการ ดำเนินงาน หรือปรับปรุง ให้เป็นไปตามเป้าหมาย KPIs และแผนปฏิบัติการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลการดำเนินงาน</li> <li>- ความคืบหน้าโครงการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พนักงาน</li> <li>- ผู้บริหารสายงาน</li> </ul>	- รายเดือน
<ul style="list-style-type: none"> <li>- สายงานจัดการทรัพยากร</li> </ul>	- แผนการสรรหา และ พัฒนาบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ดำเนินกิจกรรมสนับสนุน การสรรหา พัฒนา และ ฝึกอบรมพนักงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อมูลการสรรหา และพัฒนา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารสายงาน</li> </ul>	- รายเดือน
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- จบ</li> </ul>			

YK

กระบวนการ.../25

กระบวนการตอบสนองต่อเหตุการณ์

องค์ประกอบ PERFORM ด้าน P8 แนวทางการตอบสนอง (Response)

เป็นกำหนดกระบวนการการบริหารจัดการต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยการกำหนดกระบวนการตรวจสอบข้อเท็จจริงเมื่อมีข้อร้องเรียน หรือเหตุการณ์เกิดขึ้น กระบวนการแก้ไขปัญหา และการพัฒนากระบวนการที่เกี่ยวข้องเพื่อป้องกันการเกิดเหตุซ้ำ รวมทั้งการรายงานผลให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ

ชื่อกระบวนการ :	การปฏิบัติงาน และติดตามผล		ตัวชี้วัดผล		
ผู้รับผิดชอบ :	หน่วยงานจัดการผู้มีส่วนได้เสีย		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลการดำเนินการ</li> <li>- ความคืบหน้าโครงการตามแผนงาน</li> <li>- ความคืบหน้าการจัดการความเสี่ยง</li> </ul>		
ผู้ส่งมอบ	ปัจจัยนำเข้า	กิจกรรมการทำงาน	ผลผลิต	ผู้รับมอบ	กรอบเวลา
- ผู้มีส่วนได้เสีย	- ข้อร้องเรียน หรือความคิดเห็น	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">เริ่มต้น</div> <p>↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: 80%; margin: 0 auto;">รับข้อร้องเรียน หรือความคิดเห็น และบันทึกข้อมูล ตามประเภทผู้มีส่วนได้เสีย และระบบงานจัดเก็บข้อมูล*</div> <p>↓</p> </div>	- ข้อร้องเรียน หรือความคิดเห็น	- ระบบงานจัดเก็บข้อมูล*	- ระหว่างปี
- ระบบงานจัดเก็บ	- ข้อร้องเรียน หรือความคิดเห็น	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: 80%; margin: 0 auto;">มอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดตามประเภทข้อมูล</div> <p>↓</p> </div>	- ข้อร้องเรียน หรือความคิดเห็น ตามประเภทผู้มีส่วนได้เสีย	- หน่วยงานรับผิดชอบ	- ภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนด
- หน่วยงานรับผิดชอบ	- ข้อร้องเรียน หรือความคิดเห็น	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: 80%; margin: 0 auto;">ตรวจสอบความข้อเท็จจริง และเสนอผู้บริหารสายงานพิจารณาอนุมัติดำเนินการ</div> <p>↓</p> </div>	- สรุปข้อเท็จจริงเพื่อพิจารณาดำเนินการ	- ผู้บริหารสายงาน	- ภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนด
- ผู้บริหารฝ่ายงาน	- ความคืบหน้าการจัดการความเสี่ยง	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: 80%; margin: 0 auto;">ดำเนินการตามคู่มือการรับฟังลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียน</div> <p>↓</p> </div>	- การดำเนินการตามข้อร้องเรียน หรือความเห็น	- ผู้มีส่วนได้เสีย	- รายเดือน
		<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: 80%; margin: 0 auto;">บันทึกข้อสรุป และการดำเนินการในระบบงาน</div> <p>↓</p> </div>	- ระบบงานจัดเก็บข้อมูล*	- หน่วยงานรับผิดชอบ	
		<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">จบ</div> </div>			

หมายเหตุ -\*ระบบงานจัดเก็บข้อมูล อาทิ ระบบงานบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ระบบงานจัดเก็บข้อมูลผู้มีส่วนได้เสีย

ยุทธพร กระบวนการ.../26

**กระบวนการสอบทานการปฏิบัติงานตามกฎเกณฑ์**

**องค์ประกอบ REVIEW ด้าน R2 การตรวจสอบ และรับรอง (Assurance)**

เป็นการตรวจสอบเพื่อให้ผู้บริหาร และธนาคารมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วย การจัดทำแผนการตรวจสอบที่มีการกำหนดขอบเขต กระบวนการ และข้อกำหนดตามกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง และการดำเนินการตรวจสอบการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน เพื่อสร้างความมั่นใจกับผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง พัฒนาสำหรับกระบวนการที่พบข้อสังเกต หรือการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่กำหนด

ชื่อกระบวนการ :	การสอบทานการปฏิบัติงานตามกฎเกณฑ์		ตัวชี้วัดผล		
ผู้รับผิดชอบ :	ฝ่ายงานต่าง ๆ		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลการดำเนินการ</li> <li>- ความคืบหน้าโครงการตามแผนงาน</li> <li>- ความคืบหน้าการจัดการความเสี่ยง</li> </ul>		
ผู้ส่งมอบ	ปัจจัยนำเข้า	กิจกรรมการทำงาน	ผลผลิต	ผู้รับมอบ	กรอบเวลา
- ฝ่ายกำกับการปฏิบัติงาน	- กฎเกณฑ์ใหม่ ๆ	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">เริ่มต้น</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">พิจารณา และหารือกับฝ่ายงาน กำกับการปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์ใหม่ ๆ และผลกระทบต่อกระบวนการ</div> <p style="text-align: center;">↓</p>			- ระหว่างปี
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">แจ้ง และยืนยันการปรับปรุง กระบวนการทำงาน เพื่อให้ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	- ข้อปรับปรุง กระบวนการ ทำงาน	- ผู้บริหารสายงาน	- ทันที หรือก่อนมี ผลบังคับใช้
- ฝ่ายงานต่าง ๆ	- ข้อปรับปรุงกระบวนการ ทำงาน	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">ปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อให้ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	- ข้อปรับปรุง กระบวนการ ทำงาน	- ฝ่ายกำกับการปฏิบัติงาน	- เมื่อแล้วเสร็จ
- ฝ่ายกำกับการปฏิบัติงาน	- กฎเกณฑ์ หรือกระบวนการ สอบทาน ตามแผน สอบทาน*	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">ดำเนินการสอบทาน การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	- ผลการสอบทาน การปฏิบัติตาม กฎเกณฑ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารฝ่ายงาน</li> <li>- ผู้บริหารสายงาน</li> <li>- คณะกรรมการกำกับ ความเสี่ยง</li> <li>- คณะกรรมการกำกับ ความเสี่ยง</li> </ul>	- รายไตรมาส
- ฝ่ายงานต่าง ๆ	- ผลการสอบทานการ ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">ดำเนินการปรับปรุง และแก้ไข ตามข้อตรวจพบ</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">จบ</div>	- ความคืบหน้า การปรับปรุง แก้ไข	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารฝ่ายงาน</li> <li>- ผู้บริหารสายงาน</li> <li>- คณะกรรมการกำกับ ความเสี่ยง</li> <li>- คณะกรรมการกำกับ ความเสี่ยง</li> </ul>	- ตามระยะเวลา การสอบทาน

หมายเหตุ -\*แผนสอบทานการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ รวมถึงกำหนดการสอบทานกฎเกณฑ์ที่กำหนดในแผนสอบทาน และการสอบทานกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ

ยุทธพร กระบวนการ.../27

กระบวนการปฏิบัติงานตรวจสอบ

องค์ประกอบ REVIEW ด้าน R2 การตรวจสอบและรับรอง (Assurance) เป็นการตรวจสอบเพื่อให้ผู้บริหารและธนาคารมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วย การจัดทำแผนการตรวจสอบที่มีการกำหนดขอบเขต กระบวนการ และข้อกำหนดตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และการดำเนินการตรวจสอบการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน เพื่อสร้างความมั่นใจกับผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องรวมทั้ง การให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงพัฒนาสำหรับกระบวนการที่พบข้อสังเกตหรือการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามกฎหมายที่กำหนด

ชื่อกระบวนการ:	การปฏิบัติงานตรวจสอบ		ตัวชี้วัดผล		
ผู้รับผิดชอบ:	ฝ่ายงานต่าง ๆ		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลการดำเนินการ</li> <li>- ความคืบหน้าโครงการตามแผนงาน</li> <li>- ความคืบหน้าการจัดการความเสี่ยง</li> </ul>		
ผู้ส่งมอบ	ปัจจัยนำเข้า	กิจกรรมการทำงาน	ผลผลิต	ผู้รับมอบ	กรอบเวลา
- ฝ่ายตรวจสอบภายใน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กระบวนเข้าตรวจสอบตามแผนการตรวจสอบ</li> <li>- รายการเอกสารสนับสนุนการตรวจสอบ</li> </ul>	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">เริ่มต้น</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">แจ้งกำหนดการเข้าตรวจสอบและเอกสารร้องขอเพื่อสนับสนุนการตรวจสอบ</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> </div>			ระหว่างปี
		<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">ประสานงานและจัดเตรียมเอกสารสนับสนุนการตรวจสอบ</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> </div>	- เอกสารสนับสนุนการตรวจสอบ	- ฝ่ายตรวจสอบภายใน	ตามที่กำหนด
- ฝ่ายตรวจสอบภายใน	- เอกสารสนับสนุนการตรวจสอบ	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">ดำเนินการตามขั้นตอนการตรวจสอบ</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> </div>	- ผลการตรวจสอบ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารฝ่ายงาน</li> <li>- ผู้บริหารสายงาน</li> <li>- คณะอนุกรรมการกำกับความเสี่ยง</li> <li>- คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง</li> <li>- คณะกรรมการ ธพว.</li> </ul>	รายเดือน
- ฝ่ายงานต่าง ๆ	- ผลการตรวจสอบ	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">ดำเนินการปรับปรุงและแก้ไขตามข้อตรวจพบ</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">จบ</div> </div>	- ความคืบหน้าการปรับปรุงแก้ไข	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารฝ่ายงาน</li> <li>- ผู้บริหารสายงาน</li> <li>- คณะอนุกรรมการกำกับความเสี่ยง</li> <li>- คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง</li> </ul>	ตามระยะเวลาการตรวจสอบ

หมายเหตุ - \*แผนงานตรวจสอบ รวมถึงกำหนดการตรวจสอบตามที่กำหนดในแผน และการสอบทานหัวข้อ หรือกระบวนการที่ได้รับมอบหมาย

Yurong กระบวนการ.../28

กระบวนการสำรวจผู้มีส่วนได้เสีย

องค์ประกอบ LEARN ด้าน L4 การเรียนรู้ และเข้าใจกลุ่มของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)

เป็นการวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย และผู้มีอิทธิพล ความคาดหวังที่มีต่อธนาคาร และการวางแผนพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย

ชื่อกระบวนการ :	การสำรวจผู้มีส่วนได้เสีย		ตัวชี้วัดผล		
ผู้รับผิดชอบ :	ฝ่ายพัฒนาและสนับสนุนผู้ประกอบการ		- คุณภาพของข้อมูล - ความพร้อมในการส่งมอบ		
ผู้ส่งมอบ	ปัจจัยนำเข้า	กิจกรรมการทำงาน	ผลผลิต	ผู้รับมอบ	กรอบเวลา
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสียล่าสุด</li> <li>- แผนงานจัดการผู้มีส่วนได้เสีย</li> <li>- ข้อมูลในระบบงานบันทึกผู้มีส่วนได้เสีย</li> </ul>	<p style="text-align: center;">เริ่มต้น</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">วิเคราะห์ผลการสำรวจและข้อมูลผู้มีส่วนได้เสีย</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">ประชุมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดแนวทาง และขอบเขต</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แนวทาง และขอบเขตการสำรวจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ฝ่ายการบริหารพัสดุ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไตรมาส 2</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ฝ่ายการบริหารพัสดุ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แนวทาง และขอบเขตการสำรวจ</li> </ul>	<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">ดำเนินการตามขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อจัดจ้างงานสำรวจความพึงพอใจ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ที่ปรึกษาการสำรวจความพึงพอใจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ฝ่ายพัฒนาและสนับสนุนผู้ประกอบการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไตรมาส 3</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ที่ปรึกษาการสำรวจความพึงพอใจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แนวทาง และขอบเขตการสำรวจ</li> </ul>	<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">ดำเนินการสำรวจ และรายงานผล</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รายงานการสำรวจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ฝ่ายพัฒนาและสนับสนุนผู้ประกอบการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไตรมาส 4</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ฝ่ายพัฒนาและสนับสนุนผู้ประกอบการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รายงานการสำรวจ</li> </ul>	<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">ประชุมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดแผนการจัดการผู้มีส่วนได้เสีย</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนงานจัดการผู้มีส่วนได้เสีย</li> <li>- ข้อมูลผู้มีส่วนได้เสียสนับสนุนการจัดทำยุทธศาสตร์องค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- ฝ่ายกลยุทธ์แผนงานและงบประมาณ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไตรมาส 4</li> </ul>
		<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">จบ</p>			

Yudana กระบวนการ.../29



กระบวนการปรับปรุงกระบวนการ และบริหารการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบ REVIEW ด้าน R3 พัฒนาแผนการ (Improvement)

เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากผลการติดตาม และตรวจสอบกิจกรรมมาใช้ในการปรับปรุง และเพิ่มขีดความสามารถ โดยที่มีการจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาปรับปรุงแผนการ เพื่อนำไปปรับใช้กับแผนการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ชื่อกระบวนการ :	การสอบทานการปฏิบัติงานตามกฎเกณฑ์		ตัวชี้วัดผล		
ผู้รับผิดชอบ :	ฝ่ายงานต่าง ๆ		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลการดำเนินการ</li> <li>- ความคืบหน้าโครงการตามแผนงาน</li> <li>- ความคืบหน้าการจัดการความเสี่ยง</li> </ul>		
ผู้ส่งมอบ	ปัจจัยนำเข้า	กิจกรรมการทำงาน	ผลผลิต	ผู้รับมอบ	กรอบเวลา
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ฝ่ายงานต่าง ๆ</li> <li>- ฝ่ายพัฒนากระบวนการและนวัตกรรม</li> <li>- ฝ่ายกำกับการปฏิบัติงาน</li> <li>- ฝ่ายตรวจสอบภายใน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลการทบทวนการปฏิบัติงาน</li> <li>- การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ</li> <li>- กฎเกณฑ์ใหม่</li> <li>- ผลการตรวจสอบ</li> </ul>	<p>เริ่มต้น</p> <p>↓</p> <p>พิจารณา และหารือกับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง ข้อกำหนด และผลกระทบต่อกระบวนการทำงาน</p> <p>↓</p> <p>แจ้ง และยืนยันการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อให้ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์</p> <p>↓</p> <p>ปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อให้ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์</p> <p>↓</p> <p>ดำเนินการตามกระบวนการปฏิบัติงาน และติดตามผล</p> <p>↓</p> <p>ดำเนินการปรับปรุง และแก้ไข ตามข้อตรวจพบ</p> <p>↓</p> <p>จบ</p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระหว่างปี</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อเสนอปรับปรุงกระบวนการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารสายงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทันที หรือก่อนมีผลบังคับใช้</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ฝ่ายงานต่าง ๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อเสนอปรับปรุงกระบวนการทำงาน</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อเสนอปรับปรุงกระบวนการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ฝ่ายกำกับ การปฏิบัติงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เมื่อแล้วเสร็จ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ฝ่ายงานต่าง ๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อเสนอปรับปรุงกระบวนการทำงาน</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลการทบทวนการปฏิบัติงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารฝ่ายงาน</li> <li>- ผู้บริหารสายงาน</li> <li>- คณะอนุกรรมการกำกับความเสี่ยง</li> <li>- คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รายไตรมาส</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ฝ่ายงานต่าง ๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลการทบทวนการปฏิบัติงาน</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความคืบหน้าการปรับปรุงแก้ไข</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารฝ่ายงาน</li> <li>- ผู้บริหารสายงาน</li> <li>- คณะอนุกรรมการกำกับความเสี่ยง</li> <li>- คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รายไตรมาส</li> </ul>

Yaron กระบวนการ.../30

## กระบวนการบริหารจัดการข้อมูล

กรอบแนวคิดสากล GRC ตามมาตรฐานของ OCEG (GRC Capability Model) กำหนดองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเรียนรู้ และเข้าใจองค์กร (LEARN) 2) ความเชื่อมโยงสิ่งที่เรียนรู้ไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์องค์กร (ALIGN) 3) การปฏิบัติการเพื่อขับเคลื่อนองค์กรตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (PERFORM) และ 4) การติดตาม ตรวจสอบ ทบทวนผลการปฏิบัติงาน และพัฒนา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์องค์กร (REVIEW)

ทั้งนี้ องค์ประกอบหลักทั้ง 4 แสดงให้เห็นถึงกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องขององค์กร ซึ่งข้อมูลจะต้องเชื่อมโยงกัน เพื่อสนับสนุนการบูรณาการของการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน และกระบวนการตามหลักการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล CIA ซึ่งประกอบด้วย 1) ความสามารถในการควบคุมการเข้าถึงข้อมูลเพื่อรักษาความลับให้ลับ ไม่ให้คนที่ไม่มีสิทธิสามารถเข้าถึงได้ (C = Confidentiality) 2) ความน่าเชื่อถือในการประมวลผลที่ถูกต้อง (I = Integrity) 3) ความสามารถของข้อมูล และระบบงานที่จะคงอยู่ให้บริการ หรือทำงานได้ (A = Availability)

ชื่อกระบวนการ :	การบริหารจัดการข้อมูล		ตัวชี้วัดผล		
ผู้รับผิดชอบ :	ฝ่ายงานต่าง ๆ		<ul style="list-style-type: none"> <li>- การควบคุมการเข้าถึงข้อมูล</li> <li>- ความน่าเชื่อถือ</li> <li>- ความพร้อมในการใช้งาน</li> </ul>		
ผู้ส่งมอบ	ปัจจัยนำเข้า	กิจกรรมการทำงาน	ผลผลิต	ผู้รับมอบ	กรอบเวลา
- ฝ่ายงานต่าง ๆ	ข้อมูล และรายงานด้าน - ปัจจัยภายนอก - ปัจจัยภายใน - วัฒนธรรมองค์กร - ผู้มีส่วนได้เสีย		- ข้อมูลสนับสนุนการจัดทำยุทธศาสตร์องค์กร	- ฝ่ายงานต่าง ๆ	- รายเดือน
- ฝ่ายงานต่าง ๆ	- ข้อมูลการจัดทำยุทธศาสตร์องค์กร - ข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นปัจจุบันตามหลักการ CIA		- แผนยุทธศาสตร์ - แผนประจำปี	- ฝ่ายงานต่าง ๆ	- รายปี

ยุทธศาสตร์ ชื่อกระบวนการ.../31 *gr*

ชื่อกระบวนการ :	การบริหารจัดการข้อมูล		ตัวชี้วัดผล		
ผู้รับผิดชอบ :	ฝ่ายงานต่าง ๆ		<ul style="list-style-type: none"> <li>- การควบคุมการเข้าถึงข้อมูล</li> <li>- ความน่าเชื่อถือ</li> <li>- ความพร้อมในการใช้งาน</li> </ul>		
ผู้ส่งมอบ	ปัจจัยนำเข้า	กิจกรรมการทำงาน	ผลผลิต	ผู้รับมอบ	กรอบเวลา
		<p style="text-align: center;">(ก)</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">ดำเนินการตามหลักการ รักษาความปลอดภัยของ ข้อมูล และระบบงาน</p> <p style="text-align: center;">↓</p>			
- ฝ่ายงานต่าง ๆ	- แผนยุทธศาสตร์ - แผนประจำปี	<p style="text-align: center;">กระบวนการ บริหารความเสี่ยง</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">ปรับปรุงข้อมูลให้ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน ในเชิง เอกสาร และเชิงดิจิทัล</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">ดำเนินการตามหลักการ รักษาความปลอดภัยของ ข้อมูล และระบบงาน</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลการประเมินความเสี่ยง</li> <li>- แผนงานจัดการความ เสี่ยง</li> <li>- ความคืบหน้าแผนงาน จัดการความเสี่ยง</li> <li>- ผลการประเมิน RCSA</li> </ul>	- ฝ่ายงานต่าง ๆ	- รายปี
- ฝ่ายงานต่าง ๆ	- แผนยุทธศาสตร์ - แผนประจำปี	<p style="text-align: center;">กระบวนการวางแผนบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">ปรับปรุงข้อมูลให้ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน ในเชิง เอกสาร และเชิงดิจิทัล</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">ดำเนินการตามหลักการ รักษาความปลอดภัยของ ข้อมูล และระบบงาน</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">(ข)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนบริหาร และพัฒนา ทรัพยากรบุคคล</li> <li>- ผลการบริหาร และ พัฒนาทรัพยากรบุคคล</li> </ul>	- ฝ่ายงานต่าง ๆ	- รายปี

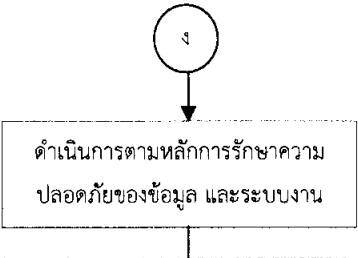
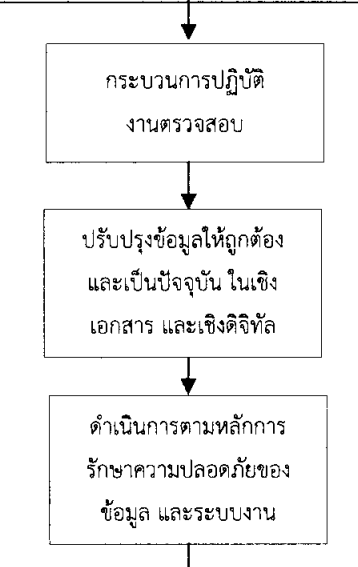
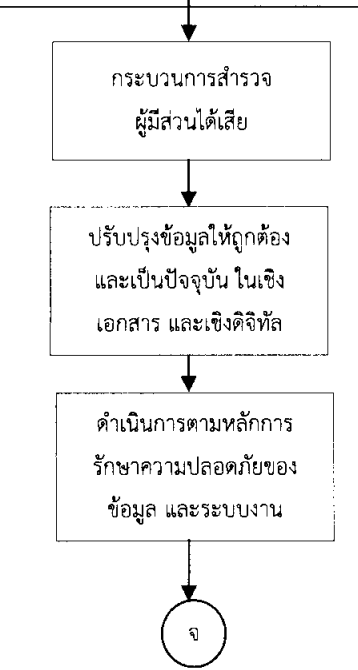
YKRC ชื่อกระบวนการ.../32 *g*


ชื่อกระบวนการ :	การบริหารจัดการข้อมูล		ตัวชี้วัดผล		
ผู้รับผิดชอบ :	ฝ่ายงานต่าง ๆ		<ul style="list-style-type: none"> <li>- การควบคุมการเข้าถึงข้อมูล</li> <li>- ความน่าเชื่อถือ</li> <li>- ความพร้อมในการใช้งาน</li> </ul>		
ผู้ส่งมอบ	ปัจจัยนำเข้า	กิจกรรมการทำงาน	ผลผลิต	ผู้รับมอบ	กรอบเวลา
- ฝ่ายงานต่าง ๆ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนยุทธศาสตร์</li> <li>- แผนประจำปี</li> <li>- แผนจัดการผู้มีส่วนได้เสีย</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนการสื่อสาร</li> <li>- ประสิทธิภาพการสื่อสาร</li> </ul>	- ฝ่ายงานต่าง ๆ	- รายปี
- ฝ่ายงานต่าง ๆ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนยุทธศาสตร์</li> <li>- แผนประจำปี</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลการดำเนินงาน</li> <li>- ความคืบหน้าโครงการ</li> <li>- ความคืบหน้าการจัดการความเสี่ยง</li> </ul>	- ฝ่ายงานต่าง ๆ	- รายเดือน
- ฝ่ายงานต่าง ๆ	- แผนบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล</li> </ul>	- ฝ่ายงานต่าง ๆ	- รายเดือน

ยุทธศาสตร์ ชื่อกระบวนการ.../33

ชื่อกระบวนการ :	การบริหารจัดการข้อมูล		ตัวชี้วัดผล		
ผู้รับผิดชอบ :	ฝ่ายงานต่าง ๆ		<ul style="list-style-type: none"> <li>- การควบคุมการเข้าถึงข้อมูล</li> <li>- ความน่าเชื่อถือ</li> <li>- ความพร้อมในการใช้งาน</li> </ul>		
ผู้ส่งมอบ	ปัจจัยนำเข้า	กิจกรรมการทำงาน	ผลผลิต	ผู้รับมอบ	กรอบเวลา
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ฝ่ายงานต่าง ๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รายเดือน</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้มีส่วนได้เสีย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อร้องเรียน</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- การตอบสนอง</li> <li>- ความพึงพอใจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หน่วยงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ตามเหตุการณ์</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ฝ่ายกำกับการปฏิบัติงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กฎเกณฑ์ใหม่ ๆ</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลการสอบทานการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์</li> <li>- ความคืบหน้าการปรับปรุงแก้ไข</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ฝ่ายงานต่าง ๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รายเดือน</li> </ul>

คุณธง ชื่อกระบวนการ.../34

ชื่อกระบวนการ :	การบริหารจัดการข้อมูล		ตัวชี้วัดผล		
ผู้รับผิดชอบ :	ฝ่ายงานต่าง ๆ		<ul style="list-style-type: none"> <li>- การควบคุมการเข้าถึงข้อมูล</li> <li>- ความน่าเชื่อถือ</li> <li>- ความพร้อมในการใช้งาน</li> </ul>		
ผู้ส่งมอบ	ปัจจัยนำเข้า	กิจกรรมการทำงาน	ผลผลิต	ผู้รับมอบ	กรอบเวลา
					
- ฝ่ายตรวจสอบภายใน	- แผนการตรวจสอบ		- ผลการสอบทานการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ - ความคืบหน้าการปรับปรุงแก้ไข	- ฝ่ายงานต่าง ๆ	- รายเดือน
- ฝ่ายงานต่าง ๆ	- ผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสียล่าสุด - แผนงานจัดการผู้มีส่วนได้เสีย - ข้อมูลในระบบงานบันทึกผู้มีส่วนได้เสีย		- แผนงานจัดการผู้มีส่วนได้เสีย - ข้อมูลผู้มีส่วนได้เสียสนับสนุนการจัดทำยุทธศาสตร์องค์กร	- ฝ่ายงานต่าง ๆ	- รายเดือน

คุณ... ชื่อกระบวนการ.../35 

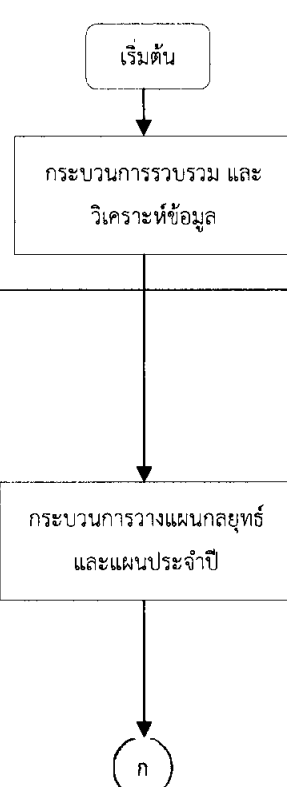
ชื่อกระบวนการ :	การบริหารจัดการข้อมูล		ตัวชี้วัดผล		
ผู้รับผิดชอบ :	ฝ่ายงานต่าง ๆ		<ul style="list-style-type: none"> <li>- การควบคุมการเข้าถึงข้อมูล</li> <li>- ความน่าเชื่อถือ</li> <li>- ความพร้อมในการใช้งาน</li> </ul>		
ผู้ส่งมอบ	ปัจจัยนำเข้า	กิจกรรมการทำงาน	ผลผลิต	ผู้รับมอบ	กรอบเวลา
- ฝ่ายงานต่าง ๆ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กฎเกณฑ์ใหม่</li> <li>- แนวปฏิบัติที่ดี</li> <li>- ผลกระทบทวนกระบวนการทำงาน</li> <li>- การแข่งขัน</li> </ul>		- ความสำเร็จในการปรับปรุงแก้ไข	- ฝ่ายงานต่าง ๆ	- รายไตรมาส
		จบ			

Yong กระบวนการ.../36

## กระบวนการกำกับดูแล

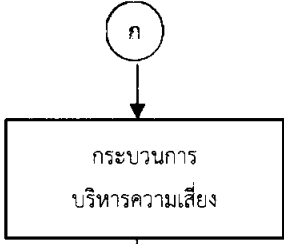
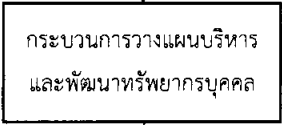
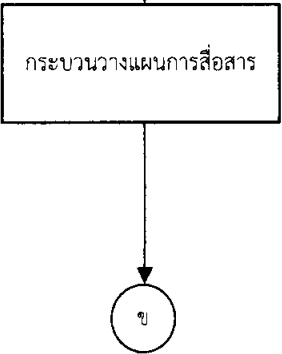
กรอบแนวคิดสากล GRC ตามมาตรฐานของ OCEG (GRC Capability Model) กำหนดองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเรียนรู้ และเข้าใจองค์กร (LEARN) 2) ความเชื่อมโยงสิ่งที่เรียนรู้ไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์องค์กร (ALIGN) 3) การปฏิบัติการ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (PERFORM) และ 4) การติดตาม ตรวจสอบ ทบทวนผลการปฏิบัติงาน และพัฒนา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์องค์กร (REVIEW)

อย่างไรก็ตาม กระบวนการกำกับดูแลเป็นกระบวนการในภาพรวมที่สำคัญ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์ประกอบหลักทั้ง 4 มีการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) เข้ากับกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบทั่วทั้งธนาคาร (Risk Management) และมีการกำกับดูแลการบริหารจัดการกระบวนการทำงานให้มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือการควบคุมภายใน และข้อกฎหมายต่าง ๆ (Compliance) ควบคู่กันไปได้อย่างเหมาะสม โดยจัดให้มีบุคลากรที่มีความรู้ และคุณสมบัติเหมาะสม (People) ขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใส และมีการควบคุมภายในที่ดี (Process) การบริหารจัดการข้อมูลให้ถูกต้อง เหมาะสม ทันเวลา (Information) และการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ (Technology) ทั้งนี้ เพื่อช่วยเพิ่มความมั่นใจว่าธนาคารจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างสมเหตุสมผล

ชื่อกระบวนการ :	กระบวนการกำกับดูแล		ตัวชี้วัดผล		
ผู้รับผิดชอบ :	ฝ่ายงานต่าง ๆ		- บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย		
ผู้ส่งมอบ	ปัจจัยนำเข้า	กิจกรรมการทำงาน	ผลผลิต	ผู้รับมอบ	กรอบเวลา
- ฝ่ายงานต่าง ๆ	- ข้อมูลปัจจัยภายนอก - ข้อมูลปัจจัยภายใน - ข้อมูลวัฒนธรรมองค์กร - ข้อมูลผู้มีส่วนได้เสีย		- ข้อมูลสนับสนุนการจัดทำยุทธศาสตร์องค์กร		- รายปี
- ฝ่ายกลยุทธ์แผนงานและงบประมาณ	- ข้อมูลการจัดทำยุทธศาสตร์องค์กร		- แผนยุทธศาสตร์ - แผนประจำปี	- คณะอนุกรรมการกำกับความเสี่ยง - คณะกรรมการบริหาร - คณะกรรมการ ธพว. - คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและกำกับความรับผิดชอบต่อสังคม - คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง - คณะกรรมการตรวจสอบ	- รายปี

ผู้ควบคุม ชื่อกระบวนการ.../37



ชื่อกระบวนการ :	กระบวนการกำกับดูแล		ตัวชี้วัดผล		
ผู้รับผิดชอบ :	ฝ่ายงานต่าง ๆ		- บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย		
ผู้ส่งมอบ	ปัจจัยนำเข้า	กิจกรรมการทำงาน	ผลผลิต	ผู้รับมอบ	กรอบเวลา
- ฝ่ายงานต่าง ๆ	- แผนยุทธศาสตร์ - แผนประจำปี		- ผลการประเมินความเสี่ยง - แผนงานจัดการความเสี่ยง - ความคืบหน้าแผนงานจัดการความเสี่ยง - ผลการประเมิน RCSA	- คณะอนุกรรมการกำกับความเสี่ยง - คณะกรรมการบริหาร - คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง - คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและกำกับความรับผิดชอบต่อสังคม - คณะกรรมการตรวจสอบ - คณะกรรมการ ธพว.	- รายเดือน
- ฝ่ายงานต่าง ๆ	- แผนยุทธศาสตร์ - แผนประจำปี		- แผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล - ผลการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล	- คณะกรรมการบริหาร - คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ - คณะกรรมการตรวจสอบ - คณะกรรมการ ธพว.	- รายเดือน/ - รายไตรมาส
- ฝ่ายงานต่าง ๆ	- แผนยุทธศาสตร์ - แผนประจำปี - แผนจัดการผู้มีส่วนได้เสีย		- แผนการสื่อสาร - สรุปผลการสื่อสาร	- คณะกรรมการบริหาร - คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและกำกับความรับผิดชอบต่อสังคม	- รายไตรมาส

YKSC ชื่อกระบวนการ.../38 *g*

ชื่อกระบวนการ :	กระบวนการกำกับดูแล		ตัวชี้วัดผล		
ผู้รับผิดชอบ :	ฝ่ายงานต่าง ๆ		- บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย		
ผู้ส่งมอบ	ปัจจัยนำเข้า	กิจกรรมการทำงาน	ผลผลิต	ผู้รับมอบ	กรอบเวลา
- ฝ่ายงานต่าง ๆ	- แผนยุทธศาสตร์ - แผนประจำปี	<pre> graph TD     b((บ)) --&gt; box[กระบวนการปฏิบัติงาน และติดตามผล]     box --&gt; c((ค)) </pre>	- ผลการดำเนินงาน - ความคืบหน้าโครงการ - ความคืบหน้าการจัดการความเสี่ยง	- คณะอนุกรรมการกำกับความเสี่ยง - คณะกรรมการบริหาร - คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและกำกับความรับผิดชอบต่อสังคม - คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง - คณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศ - คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ - คณะกรรมการตรวจสอบ - คณะกรรมการ ธพว.	- รายเดือน

Yong ชื่อกระบวนการ.../39

ชื่อกระบวนการ :	กระบวนการกำกับดูแล		ตัวชี้วัดผล		
ผู้รับผิดชอบ :	ฝ่ายงานต่าง ๆ		- บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย		
ผู้ส่งมอบ	ปัจจัยนำเข้า	กิจกรรมการทำงาน	ผลผลิต	ผู้รับมอบ	กรอบเวลา
- ฝ่ายงานต่าง ๆ	- แผนบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล	<pre> graph TD     K((ค)) --&gt; B[กระบวนการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล] </pre>	- ผลการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล	- คณะกรรมการบริหาร - คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ - คณะกรรมการตรวจสอบ - คณะกรรมการ ธพว.	- รายเดือน
- ฝ่ายงานต่าง ๆ	- ข้อร้องเรียน หรือเหตุการณ์ผิดปกติ	<pre> graph TD     G((ง)) --&gt; S[กระบวนการตอบสนองต่อเหตุการณ์] </pre>	- รายงานการตอบสนองต่อเหตุการณ์	- คณะอนุกรรมการกำกับความเสี่ยง - คณะกรรมการบริหาร - คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและกำกับความรับผิดชอบต่อสังคม - คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง - คณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศ - คณะกรรมการตรวจสอบ - คณะกรรมการ ธพว.	- ตามเหตุการณ์

40802 ชื่อกระบวนการ.../409

ชื่อกระบวนการ :	กระบวนการกำกับดูแล		ตัวชี้วัดผล		
ผู้รับผิดชอบ :	ฝ่ายงานต่าง ๆ		- บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย		
ผู้ส่งมอบ	ปัจจัยนำเข้า	กิจกรรมการทำงาน	ผลผลิต	ผู้รับมอบ	กรอบเวลา
- ฝ่ายกำกับกำกับการปฏิบัติงาน - ฝ่ายตรวจสอบภายใน	- รายงานการสอบทาน การปฏิบัติตาม กฎเกณฑ์ - รายงานการตรวจสอบ	<pre> graph TD     A((ง)) --&gt; B[กระบวนการสอบทานการปฏิบัติงานตามกฎเกณฑ์]     B --&gt; C[กระบวนการปฏิบัติงานตรวจสอบ]     C --&gt; D((จ)) </pre>	- การตอบสนอง - ความพึงพอใจ	- คณะอนุกรรมการกำกับ ความเสี่ยง - คณะกรรมการบริหาร - คณะกรรมการกำกับดูแล กิจการที่ดีและกำกับ ความรับผิดชอบต่อสังคม - คณะกรรมการกำกับ ความเสี่ยง - คณะกรรมการตรวจสอบ - คณะกรรมการ ธพว.	- รายเดือน
- ฝ่ายงานต่าง ๆ	- ผลการสำรวจความ พึงพอใจของผู้มีส่วน ได้เสียล่าสุด - แผนงานจัดการผู้มีส่วน ได้เสีย - ข้อมูลในระบบงาน บันทึกผู้มีส่วนได้เสีย	<pre> graph TD     A[กระบวนการสำรวจผู้มีส่วนได้เสีย] --&gt; B((จ)) </pre>	- แผนงานจัดการผู้มีส่วน ได้เสีย - ข้อมูล และความต้องการ จากผู้มีส่วนได้เสีย	- คณะอนุกรรมการกำกับ ความเสี่ยง - คณะกรรมการบริหาร - คณะกรรมการกำกับดูแล กิจการที่ดีและกำกับ ความรับผิดชอบต่อสังคม - คณะกรรมการกำกับ ความเสี่ยง - คณะกรรมการเทคโนโลยี สารสนเทศ - คณะกรรมการตรวจสอบ - คณะกรรมการ ธพว.	- ประจำปี

คุณสม ชื่อกระบวนการ.../41

ชื่อกระบวนการ :	กระบวนการกำกับดูแล		ตัวชี้วัดผล		
ผู้รับผิดชอบ :	ฝ่ายงานต่าง ๆ		- บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย		
ผู้ส่งมอบ	ปัจจัยนำเข้า	กิจกรรมการทำงาน	ผลผลิต	ผู้รับมอบ	กรอบเวลา
- ฝ่ายงานต่าง ๆ	- ผลการทบทวนกระบวนการทำงาน - กฎเกณฑ์ใหม่ - แนวปฏิบัติที่ดี - การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ	<pre> graph TD     A((จ)) --&gt; B[กระบวนการปรับปรุง กระบวนการ และบริหาร การเปลี่ยนแปลง]     B --&gt; C[จบ] </pre>	- กระบวนการทำงาน (ปรับปรุง)	- คณะอนุกรรมการกำกับความเสี่ยง - คณะกรรมการบริหาร - คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและกำกับความรับผิดชอบต่อสังคม - คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง - คณะกรรมการตรวจสอบ - คณะกรรมการ ธพว.	- ตามความเหมาะสมหรือประจำปี
		<pre> graph TD     A[จบ] </pre>			

คุณสมภพ