

	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 2(1)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 1/30
	สารบัญ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 18 ม.ค. 54
		ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

เรื่อง	หน้า
หมวดที่ 1. นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง	
1.1 นโยบาย	3
1.2 วัตถุประสงค์	4
1.3 ขอบเขตการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง	4
1.4 วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง	4
1.5 ค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	5
หมวดที่ 2. โครงสร้างและขั้นตอนความรับผิดชอบของหน่วยงาน ในกระบวนการบริหารความเสี่ยง	
2.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์การสุราฯ	6
2.2 ขั้นตอนและความรับผิดชอบของหน่วยงาน ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การสุราฯ	7
หมวดที่ 3. กระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การสุราฯ	
3.1 นิยาม คำศัพท์	9
3.2 ประเภทของความเสี่ยง	11
3.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การสุราฯ	12
สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	13
การกำหนดวัตถุประสงค์	13
การบ่งชี้เหตุการณ์	14
การประเมินความเสี่ยง	15
การตอบสนองความเสี่ยง	20
กิจกรรมการควบคุม	21
ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร	22
การติดตามผล และรายงานผล	22

	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 2(1)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 2/30
		วันที่มีผลบังคับใช้ : 18 ม.ค. 54
		ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC
สารบัญ		

เรื่อง	หน้า
หมวดที่ 4. แบบพิมพ์ต่างๆ	
กระบวนการบริหารความเสี่ยง 8 ขั้นตอน	23
เอกสารแสดงผลการวิเคราะห์และทบทวนสภาพแวดล้อมภายในของหน่วยงาน	24
ตาราง Work process	25
แบบระบุเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง (บส.1)	26
แบบกำหนดมาตรการบริหารความเสี่ยงและการติดตามผลการดำเนินงาน (บส.2)	27
ตารางประเมินค่าโอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยง	28
ตัวอย่าง Risk Profile	29
หมวดที่ 5. ตัวอย่างการใช้แบบพิมพ์ต่างๆ	30

	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 2(1)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 3/30
	หมวดที่ 1 นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตการดำเนินงาน	วันที่มีผลบังคับใช้ : 18 ม.ค. 54
	บริหารความเสี่ยงและวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง	ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

1.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยง




ประกาศองค์การสุรา กรมสรรพสามิต เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยง

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต มุ่งมั่นที่จะจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ดีตามมาตรฐานในระดับสากล อันจะสร้างความเจริญเติบโตและมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรอย่างยั่งยืน ดังนี้

๑. เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารและพนักงานทุกคนในการบริหารความเสี่ยง
๒. กำหนดแนวคิด วิธีปฏิบัติของแนวทางบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการองค์กร
๓. บูรณาการระบบการบริหารความเสี่ยงให้เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องเชื่อมโยงและสอดคล้องกัน
๔. ติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
๕. ปลุกฝังให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่นำไปสู่การสร้างสรรคมูลค่าให้กับการปฏิบัติงานขององค์การสุราฯ


ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๑๘ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๔ เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ ๑๘ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๔



(นายบุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ)

ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 2(1)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 4/30
	หมวดที่ 1 นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตการดำเนินงาน	วันที่มีผลบังคับใช้ : 18 ม.ค. 54
	บริหารความเสี่ยงและวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง	ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

1.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

- 1.2.1 จัดให้มีการบ่งชี้และจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์การสุราฯ
- 1.2.2 จัดให้มีการกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และกำหนดมาตรการบริหารความเสี่ยงเพื่อลดค่าระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 1.2.3 จัดให้มีการส่งเสริม พัฒนา ความรู้ ความเข้าใจ ในการบริหารความเสี่ยงที่ดีแก่ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ
- 1.2.4 จัดให้มีการจัดกิจกรรม ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อทบทวนความเสี่ยงค่าระดับความเสี่ยง และมาตรการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.2.5 จัดให้มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง


1.3 ขอบเขตการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

องค์การสุราฯ จัดให้มีการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ให้เป็นรูปธรรม และก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กร โดยมีขอบเขตการดำเนินงานดังนี้

- 1.3.1 มีการปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยง
- 1.3.2 มีการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงให้เป็นมาตรฐานสากล
- 1.3.3 มีการส่งเสริม เผยแพร่ ปลูกฝัง และสร้างนิสัยให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

1.4 วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

พนักงานองค์การสุราฯ ตระหนักในความสำคัญของความเสี่ยง ที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การสุราฯ และร่วมกันปฏิบัติตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนการบริหารความเสี่ยงเป็นที่รับรู้และเข้าใจของทุกคน

	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 2(1)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 5/30
		วันที่มีผลบังคับใช้ : 18 ม.ค. 54
		ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC
หมวดที่ 1 นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตการดำเนินงาน บริหารความเสี่ยงและวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง		

1.5 ค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง จำนวน หรือ ข้อความ ของความเสี่ยงในภาพกว้างที่องค์การสุราฯ สามารถยอมรับได้ เพื่อสร้างมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร เพื่อการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม


โดยการกำหนด Risk Appetite ขึ้นอยู่กับ

- ปัจจัยภายใน – ระดับของการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงขององค์กร
- ปัจจัยภายนอก – ระดับของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กร

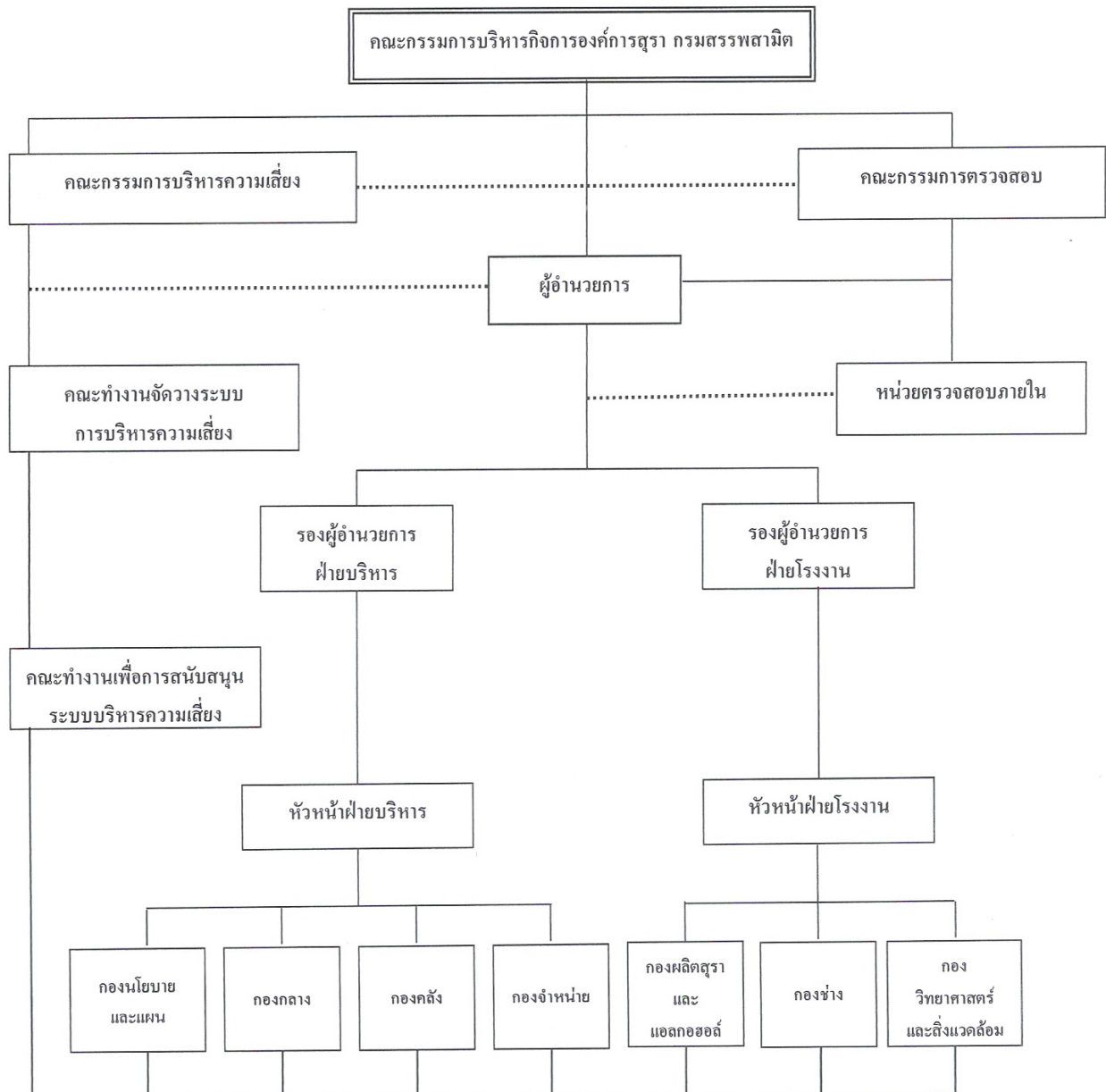
ซึ่ง Risk Appetite สามารถกำหนดได้จากการพิจารณาถึงประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้

- ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- วัตถุประสงค์องค์กรเชิงกลยุทธ์
- ปัจจัยการสร้างมูลค่าองค์กร
- ความเสี่ยงที่อาจส่งผลต่อวัตถุประสงค์องค์กร


ส่วนระดับการเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) จากตัววัดผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์ ต้องสอดคล้องกับ Risk Appetite สามารถวัดได้ และทำให้องค์กรมีความมั่นใจมากขึ้นในการดำเนินงานภายใต้ Risk Appetite ซึ่งทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้

	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 2(1)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 6/30
	หมวดที่ 2 โครงสร้างและขั้นตอนความรับผิดชอบของ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 18 ม.ค. 54
	หน่วยงานในกระบวนการบริหารความเสี่ยง	ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

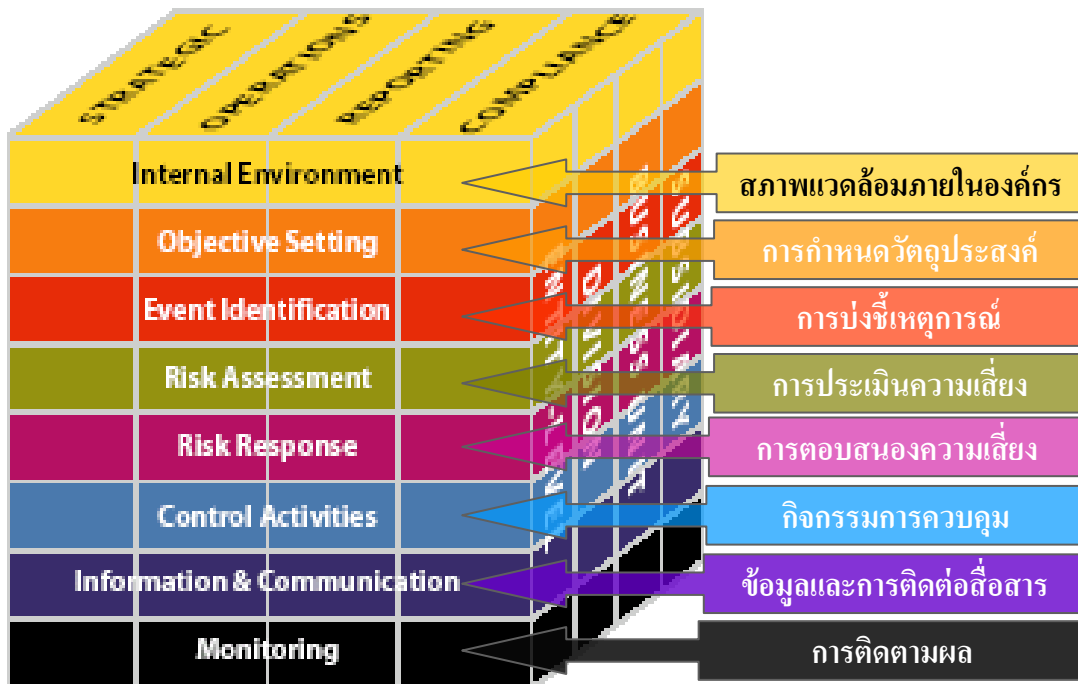
2.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต



————— สายการรายงาน (Report Line)
 สายการติดต่อสื่อสาร (Communication Line)


	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 2(1)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 8/30
	หมวดที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ องค์การสุราฯ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 18 ม.ค. 54
		ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ตระหนักว่าการบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งจะนำองค์กรไปสู่ความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน จึงได้ปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การสุราฯ ให้เป็นไปตามมาตรฐานในระดับสากล โดยอาศัยกรอบการบริหารความเสี่ยงของ Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission (COSO) เป็นแนวทางในการดำเนินการ ซึ่งประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ตามแผนภาพนี้



ที่มา : กรอบการบริหารความเสี่ยงของ

: Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission (COSO)

	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 2(1)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 9/30
	หมวดที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ องค์การสุราฯ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 18 ม.ค. 54
		ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

3.1 นิยามของคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

เหตุการณ์ที่องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ตระหนักว่าเป็นความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งอาจจะเกิดหรือไม่เกิดก็ได้ โดยเหตุการณ์เหล่านั้นมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การสุราฯ ซึ่งหากเป็นผลกระทบในทางที่ก่อให้เกิดความเสียหาย ถือว่าเป็น **“ความเสี่ยง”** ส่วนผลกระทบที่ทำให้เกิดผลดี ถือว่าเป็น **“โอกาส”** ขององค์การสุราฯ

ความเสี่ยง (Risk) คือ เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นทำให้เกิดความเสียหายต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การสุราฯ

โอกาส (Opportunity) คือ เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นทำให้เกิดผลดีต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การสุราฯ


ความเสี่ยงทุกประเภทเกิดขึ้นโดยมี **เหตุแห่งความเสี่ยง (Risk Driver)** ซึ่งอาจเป็นเหตุที่เกิดจากภายในองค์กร เช่น วัฒนธรรม โครงสร้าง บุคลากร หรือเหตุที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น การเมือง คู่แข่ง สภาวะเศรษฐกิจ

ยกตัวอย่าง

- อาจเกิดจากการกระทำของบุคคลภายในองค์กร เช่น การปฏิบัติงานล้มเหลวของพนักงาน จะนำไปสู่ความล้มเหลวขององค์กร ทำให้ไม่สามารถประสบความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายของกลยุทธ์ได้
- อาจเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม ไฟไหม้ ฝนแล้ง พายุ ลมพายุ ไฟฟ้าดับ
- ไม่ใช่เกิดจากธรรมชาติ เป็นสิ่งที่มนุษย์ทำให้เกิด เช่น สภาพเศรษฐกิจ หรือการกระทำของคู่แข่งที่อาจสร้างกลยุทธ์หรือนโยบายภาครัฐที่ก่อให้เกิดผลด้านลบต่อองค์กร

ความเสี่ยง (Risk) อาจจะอยู่ในกระบวนการ (Process) ต่างๆ ขององค์กรที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ เช่น การวางแผนกลยุทธ์และแผน (Strategic & Planning) การตัดสินใจของผู้บริหาร (Management Decision Making) การจัดทำงบประมาณ (Budgeting) การค้า(Trading) การจัดหาวัตถุดิบเพื่อการผลิต (Supply) การซื้อขายสินค้าล่วงหน้า (Hedging) การให้/การบริหารสินเชื่อ(Credit) การตลาด (Marketing) การบริหารการเงิน (Financing) การปฏิบัติการในโรงงาน (Operations) การคัดเลือกผู้รับเหมา (Contractor) การบริหารจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น

ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์กรนี้ องค์กรควรจะต้องมีการประเมินว่า ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นมีมากน้อยแค่ไหน และโอกาสที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร ความเสี่ยงสามารถบริหาร/จัดการเพื่อกำจัดหรือลด

	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 2(1)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 10/30
	หมวดที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ องค์การสุราฯ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 18 ม.ค. 54
		ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC


โอกาสเกิดหรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและยอมรับได้ โดยต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยงที่ดีตามแนวทางที่องค์กรกำหนดไว้

ส่วนเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ที่กำลังเกิดขึ้นและมีผลเสียหายต่อองค์การสุราฯ นั้น ถือว่าเป็น “ปัญหา (Problem)” ซึ่งต้องทำการแก้ไขอย่างเร่งด่วน

ความเสี่ยงนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่

- ความเสี่ยงระดับองค์กร คือ ความเสี่ยงที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การสุราฯ
- ความเสี่ยงระดับกิจกรรม คือ ความเสี่ยงที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจกรรม ซึ่งวัตถุประสงค์ของกิจกรรมจะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระดับองค์กร

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการจัดการที่สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นทำให้เกิดความเสียหายต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การสุราฯ เพื่อนำมาดำเนินการลดโอกาส (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) หรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และยอมรับได้

	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 2(1)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 11/30
	หมวดที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ องค์การสุราฯ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 18 ม.ค. 54
		ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

3.2 ประเภทของความเสี่ยง

องค์การสุราฯ แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท ตามกรอบการบริหารความเสี่ยงของ COSO ดังนี้


1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks : S)
2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risks : O)
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks : F)
4. ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risks : C)

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks:S) เป็นความเสี่ยงที่มีเหตุแห่งความเสี่ยงมาจากการกำหนดกลยุทธ์ การนำไปปฏิบัติไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก และผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ไม่บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร อันจะส่งผลกระทบต่อรายได้หรือการดำรงอยู่ขององค์การสุราฯ

2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risks:O) เป็นความเสี่ยงที่มีเหตุแห่งความเสี่ยงมาจากการดำเนินงานอันเนื่องมาจากบุคลากร กระบวนการทำงาน เครื่องมือ เครื่องจักรระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศที่ขาดประสิทธิภาพ และเหตุการณ์ต่าง ๆ ภายนอก ที่อาจทำให้งานองค์การสุราฯ สะดุดหยุดลง

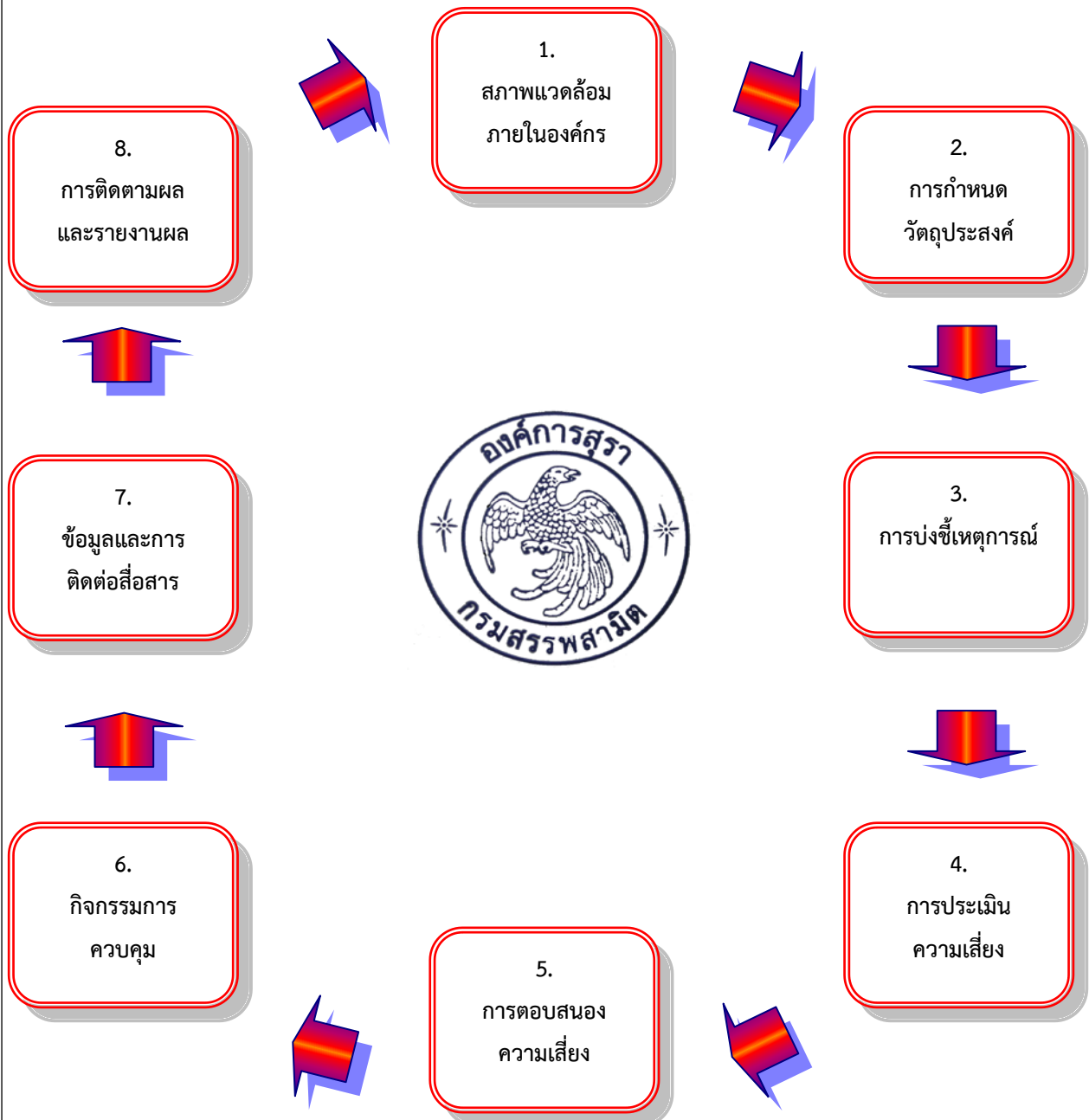
3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks:F) เป็นความเสี่ยงที่มีเหตุแห่งความเสี่ยงมาจากการจัดการด้านการเงิน การบัญชี การงบประมาณ และการลงทุน ที่อาจจะส่งผลกระทบทำให้เกิดความเสียหายต่อกำไรจากการดำเนินงาน ผลตอบแทนจากการลงทุน และการสร้างมูลค่าเพิ่ม ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ตลอดจนความเสียหายทางด้านความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงินและชื่อเสียงขององค์การสุราฯ


4) ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risks:C) เป็นความเสี่ยงที่มีเหตุแห่งความเสี่ยงมาจาก กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย และข้อกำหนดอื่นใดในการดำเนินงานที่ส่งผลกระทบในทางที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์การสุราฯ

	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 2(1)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 12/30
	หมวดที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ องค์การสุราฯ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 18 ม.ค. 54
		ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

3.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

องค์การสุราฯ กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็น 8 ขั้นตอนดังนี้



	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 2(1)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 13/30
	หมวดที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ องค์การสุราฯ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 18 ม.ค. 54
		ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

เป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้เหตุการณ์ การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง รวมถึงกิจกรรมการควบคุม ทั้งนี้สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น ปรัชญาในการบริหารความเสี่ยง จริยธรรมของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงาน มุมมองและทัศนคติที่มีต่อความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เป็นต้น

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การบริหารความเสี่ยงต้องเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน โดยมีลำดับขั้นตอน ดังนี้

2.1 การกำหนดภารกิจขององค์กร

2.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจที่กำหนดไว้

2.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร

วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานจะต้องแสดงให้เห็นถึง “ผลลัพธ์” ที่หน่วยงานต้องการที่จะบรรลุ ไม่ใช่การกล่าวถึง “กระบวนการ” ในการปฏิบัติงาน


วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่ดี ควรจะมีลักษณะดังนี้ คือ

- ต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (Specific)
- เป้าหมายนั้นต้องวัดผลหรือประเมินผลได้ (Measurable)
- เป้าหมายนั้นจะต้องสามารถปฏิบัติให้บรรลุได้ (Attainable)
- ต้องสมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้และสอดคล้องกันกับเป้าหมาย ขององค์กร

(Realistic and Relevant)

- ต้องมีการกำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม (Timely)

โดยสามารถจดจำง่ายๆ ว่าเป็นวิธีการในการกำหนดวัตถุประสงค์แบบ S.M.A.R.T.

	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 2(1)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 14/30
	หมวดที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ องค์การสุราฯ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 18 ม.ค. 54
		ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

วัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน สามารถ แบ่งได้ 2 ระดับ ดังนี้

- **วัตถุประสงค์ระดับองค์กร (Entity - Level Objective)** เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์การสุราฯ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรจะระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ขององค์กรเช่นเดียวกับการกิจ (Mission) และกลยุทธ์ในภาพรวมขององค์กร

- **วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม (Activity - Level Objective)** เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงลงไปสำหรับแต่ละกิจกรรมที่องค์กรกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร

3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

คือ เหตุการณ์รูปแบบต่าง ๆ ที่เกิดจากปัจจัยภายนอก และภายใน รวมถึงขั้นตอนการทำงาน ซึ่งองค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดจะเกิดขึ้นและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์จึงควรพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

■ แหล่งของความเสี่ยง ได้แก่

- **ปัจจัยภายใน** คือ ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่นวัฒนธรรมองค์กร นโยบายและการบริหารจัดการ ความรู้ความสามารถของบุคลากร กระบวนการทำงาน เครื่องมือและอุปกรณ์ เป็นต้น


- **ปัจจัยภายนอก** คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมการเกิดได้โดยองค์กรเอง เช่น การเมือง สภาวะเศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย และระบบเทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม คู่แข่ง เป็นต้น

■ ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

- ความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น กลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงิน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน รวมถึงสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ COSO ได้กำหนดประเภทของความเสี่ยงของเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks:S)
2. ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risks:O)
3. ด้านการเงิน (Financial Risks:F)
4. ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risks:C)

การระบุความเสี่ยง ควรมีการจัดเก็บข้อมูลผลกระทบของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นในอดีตไว้เป็นข้อมูลจะช่วยให้การระบุความเสี่ยงมีความชัดเจน ใกล้เคียงความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น สิ่งที่สำคัญของการระบุความเสี่ยง คือ จะต้องบ่งชี้ความเสี่ยงจากต้นเหตุที่แท้จริง ไม่ใช่ผลที่ตามมา

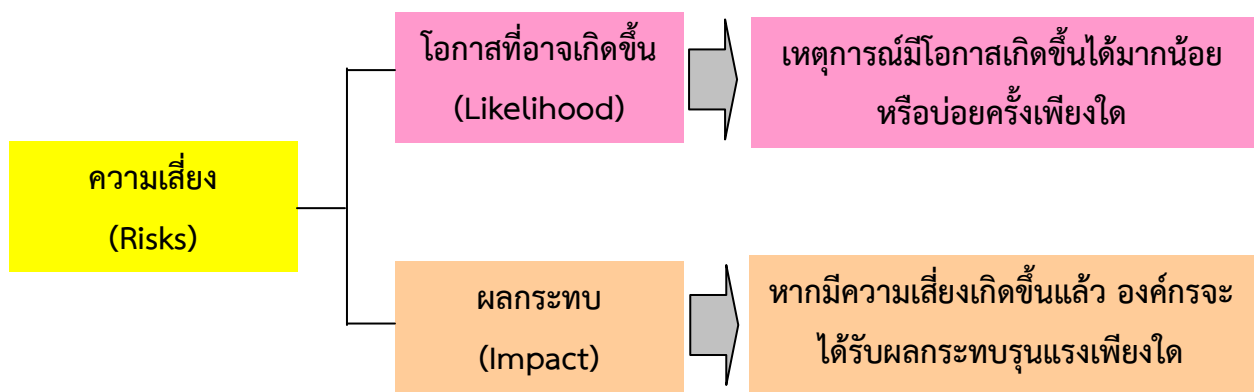
	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 2(1)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 15/30
	หมวดที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ องค์การสุราฯ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 18 ม.ค. 54
		ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC


การระบุความเสี่ยงมีหลักการสำคัญ ดังนี้

- ◆ ศึกษา ประมวลผล สรุปข้อมูลและข่าวสารที่เกี่ยวกับความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอก
- ◆ ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล ตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน
- ◆ ประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมภาษณ์ การระดมความคิดเห็น แบบสอบถาม การเปรียบเทียบกับองค์กรภายนอก การอภิปราย และการหาข้อมูลจากแหล่งที่มาของความเสี่ยง
- ◆ คำแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิ หรือที่ปรึกษาจากภายนอก

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง เป็นขั้นตอนที่ดำเนินการต่อจากการระบุความเสี่ยงคือ เริ่มจากการพิจารณาความเสี่ยงที่มีอยู่ก่อนการควบคุมใด ๆ แล้วทำการประเมินระดับนัยสำคัญของโอกาสเกิดความเสี่ยงหรือความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น หากมีการเก็บรวบรวมสถิติและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบจากความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นก็สามารถประเมินเป็นมูลค่า ที่ชัดเจนได้ โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้



	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 2(1)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 16/30
	หมวดที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ องค์การสุราฯ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 18 ม.ค. 54
		ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง

4.1 การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง คือ การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของโอกาส (Likelihood) ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นบ่อยครั้งเพียงใด โดยใช้ตารางการคิดค่าคะแนนของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงประกอบการพิจารณา ดังนี้


โอกาสจะเกิดความเสี่ยง	ความถี่โดยเฉลี่ย	คะแนน
สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	5
สูง	6 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	4
ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง	3
ต่ำ	2-3 ปีต่อครั้ง	2
ต่ำมาก	5 ปีต่อครั้ง	1

4.2 การประเมินผลกระทบที่จะเกิดจากความเสียหาย คือ การพิจารณาถึงมูลค่าความเสียหาย หรือความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับเมื่อความเสี่ยงเกิดผลขึ้นทั้งในมิติด้านการเงิน (Finance) และไม่ใช่ด้านการเงิน (Non-Finance) โดยใช้ตารางการคิดค่าคะแนนระดับความรุนแรงของมูลค่าความเสียหาย หรือผลกระทบประกอบการพิจารณา ดังนี้

ตัวอย่าง

การคิดค่าคะแนนระดับความรุนแรง หรือผลกระทบในมิติด้านการเงิน

ระดับของความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก	> 10 ล้านบาท	5
สูง	> 2.5 แสนบาท - 10 ล้านบาท	4
ปานกลาง	> 50,000 - 2.5 แสนบาท	3
ต่ำ	> 10,000 - 50,000 บาท	2
ต่ำมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท	1

	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 2(1)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 17/30
	หมวดที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ องค์การสุราฯ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 18 ม.ค. 54
		ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

ตัวอย่าง


การคิดค่าคะแนนระดับความรุนแรงในมิติที่ไม่ใช่ด้านการเงิน เช่น

1. ระดับความรุนแรง หรือผลกระทบด้านการดำเนินการโครงการ

ระดับของความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก	ความคืบหน้าในการดำเนินโครงการน้อยกว่าร้อยละ 61	5
สูง	ความคืบหน้าในการดำเนินโครงการอยู่ระหว่างร้อยละ 61 - 70	4
ปานกลาง	ความคืบหน้าในการดำเนินโครงการอยู่ระหว่างร้อยละ 71 - 80	3
ต่ำ	ความคืบหน้าในการดำเนินโครงการอยู่ระหว่างร้อยละ 81 - 90	2
ต่ำมาก	ความคืบหน้าในการดำเนินโครงการเกินกว่าร้อยละ 90	1

2. ระดับความรุนแรง หรือผลกระทบด้านชื่อเสียง

ระดับของความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก	มีการเผยแพร่ทั้งในหนังสือพิมพ์ วิทยุและโทรทัศน์	5
สูง	มีการเผยแพร่ทั้งหนังสือพิมพ์และวิทยุ	4
ปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวเฉพาะในหนังสือพิมพ์	3
ต่ำ	มีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัด	2
ต่ำมาก	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว	1

	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 2(1)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 18/30
	หมวดที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ องค์การสุราฯ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 18 ม.ค. 54
		ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

3. ระดับความรุนแรง หรือผลกระทบด้านกระบวนการผลิต

ระดับของความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ(การหยุดกระบวนการผลิต)*	คะแนน
สูงมาก	มีการหยุดกระบวนการผลิตตั้งแต่ 5 วันขึ้นไป	5
สูง	มีการหยุดกระบวนการผลิต 4 วัน	4
ปานกลาง	มีการหยุดกระบวนการผลิต 3 วัน	3
ต่ำ	มีการหยุดกระบวนการผลิต 2 วัน	2
ต่ำมาก	มีการหยุดกระบวนการผลิต 1 วัน	1

* เป็นการหยุดกระบวนการผลิตนอกเหนือจากแผนการหยุดประจำเดือน

หมายเหตุ

- ค่าโอกาส/ค่าผลกระทบหรือมูลค่าความเสียหายในตารางเป็นเพียงตัวอย่างหน่วยงานที่นำไปใช้อาจกำหนดค่าโอกาส/ค่าผลกระทบหรือมูลค่าความเสียหายขึ้นใช้ใหม่ตามความเหมาะสม


4.3 การประเมินค่าระดับของความเสี่ยง ผู้ที่รับผิดชอบต่อความเสี่ยงที่ค้นพบแล้ว สามารถคำนวณหาค่าระดับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ หรือการประเมินระดับค่าของความเสี่ยงได้ตามสูตรดังต่อไปนี้

ค่าระดับความเสี่ยง = ค่าคะแนนของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง × ค่าคะแนนของผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้น
--

ค่าระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่คำนวณ ได้ตามวิธีข้างต้น จะถูกนำมาใช้เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีต่องานหรือแผนงาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงสามารถเลือกความเสี่ยงขึ้นมาจัดการได้ตามลำดับความรุนแรง **ความเสี่ยงที่มีค่าระดับความเสี่ยงสูง ควรจัดการก่อนความเสี่ยงที่มีค่าระดับความเสี่ยงต่ำ**

ฝ่ายบริหารควรให้ความสนใจต่อปัจจัยเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นสูงและมีผลกระทบรุนแรงก่อนแต่ควรจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น ความเสี่ยงบางประเภทมีผลเสียหายเกิดขึ้นจากความเสียดังกล่าวในแต่ละครั้งเป็นจำนวนน้อยแต่โอกาสที่จะเกิดมีบ่อยมาก ก็อาจก่อให้เกิดความเสียหายอย่างมีนัยสำคัญต่อภาพรวมขององค์กรได้

กรณีที่พบว่าปัจจัยเสี่ยงหลายปัจจัยเกิดขึ้นภายในงานเดียวกันการใช้ตารางจัดระดับของความเสี่ยงอาจช่วยให้ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงพิจารณาเลือกความเสี่ยงที่จะต้องบริหารจัดการได้ง่ายขึ้น ดังนี้

	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 2(1)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 19/30
	หมวดที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 18 ม.ค. 54
	องค์การสุราฯ	ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

ตารางจัดระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)


ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ค่าคะแนนของ ผลกระทบ จากความเสี่ยง (Impact)	5	1*5 5	2*5 10	3*5 15	4*5 20	5*5 25
	4	1*4 4	2*4 8	3*4 12	4*4 16	5*4 20
	3	1*3 3	2*3 6	3*3 9	4*3 12	5*3 15
	2	1*2 2	2*2 4	3*2 6	4*2 8	5*2 10
	1	1*1 1	2*1 2	3*1 3	4*1 4	5*1 5
		1	2	3	4	5
ค่าคะแนน โอกาส เกิดความเสี่ยง (Likelihood)						

ตัวเลขแรกคือค่าระดับของโอกาสเกิดความเสี่ยง

ตัวเลขหลังค่าระดับของผลกระทบ

	ความเสี่ยงต่ำที่ยอมรับได้	ค่า 1 – 3 คะแนน	โอกาสเกิดต่ำถึงต่ำมาก – ผลกระทบรุนแรงต่ำถึงต่ำมาก ไม่ต้องการควบคุม จัดการเพิ่มเติม ต้องการเฝ้าระวัง
	ความเสี่ยงปานกลาง	ค่า 4 – 6 คะแนน	โอกาสเกิดปานกลาง - ผลกระทบรุนแรง ปานกลาง มีอันตราย ต้องเฝ้าระวัง
	ความเสี่ยงสูง	ค่า 8 – 12 คะแนน	โอกาสเกิดสูง - ผลกระทบรุนแรง มีอันตราย ต้องเร่งวางแผนควบคุม
	ความเสี่ยงสูงมาก	ค่า 15 – 25 คะแนน	โอกาสเกิดสูงมาก - ผลกระทบรุนแรงมาก มีอันตราย อาจเกิดได้ทันที ต้องจัดการแก้ไขโดยด่วน

	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 2(1)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 20/30
	หมวดที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ องค์การสุราฯ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 18 ม.ค. 54
		ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการระบุและประเมินทางเลือกในการดำเนินการ ซึ่งการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการนั้นต้องคำนึงถึงระดับของความเสี่ยงที่ยอมรับได้และต้นทุนหรือทรัพยากรเพื่อเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ ผู้บริหารอาจเลือกวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับความเสี่ยงโดยรวมให้อยู่ในช่วงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยหลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ทางเลือก (4T's) คือ

5.1 การยอมรับ (Take) คือ การที่องค์กรวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม จึงตัดสินใจยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น เนื่องจากพิจารณาแล้วพบว่าต้นทุน/ค่าใช้จ่ายในการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ โดยมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น หรือผลกระทบของความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ ที่องค์กรยอมรับได้

5.2 การควบคุม (Treat) คือ การที่องค์กรดำเนินการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอน บางส่วนของแผนหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงโดยทางเลือกนี้เกี่ยวข้องกับการลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

5.3 การโอนย้าย (Transfer) คือ การถ่ายโอนความเสี่ยงหรือภาระในการเผชิญหน้า กับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงไปให้ผู้อื่น เพื่อเป็นการประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กรจะได้รับการชดเชย ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นด้วย เช่น การทำประกันภัย การทำสัญญาจ้างบริษัทเอกชน สถาบันการศึกษา หรือหน่วยงานอื่นในการดำเนินการ เป็นต้น

5.4 การยกเลิก (Terminate) คือ การปฏิเสธโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงโดยการหยุดยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ทั้งนี้หากใช้กลยุทธ์นี้อาจต้องพิจารณาว่าจะส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานจนไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่


ในการพิจารณาการตอบสนองความเสี่ยงควรศึกษาค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก เพื่อใช้ในการตัดสินใจโดยควรใช้การวิเคราะห์ผลได้ ผลเสีย ของแต่ละทางเลือกว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ โดยมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาในการวิเคราะห์ คือ

ผลได้ (Benefit) ได้แก่ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันทีที่นำทางเลือกนั้นไปใช้ตอบสนองความเสี่ยง หรือผลประโยชน์ในระยะยาวรวมถึงโอกาสดีต่าง ๆ ในอนาคต เป็นต้น

ผลเสีย (Cost) ได้แก่ ต้นทุน เวลาหรือความสะดวกที่มีโอกาสสูญเสียไปกับความเสี่ยง หรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต เป็นต้น

6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activity)

คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นเฉพาะขององค์กร ดังนั้นกิจกรรมการ

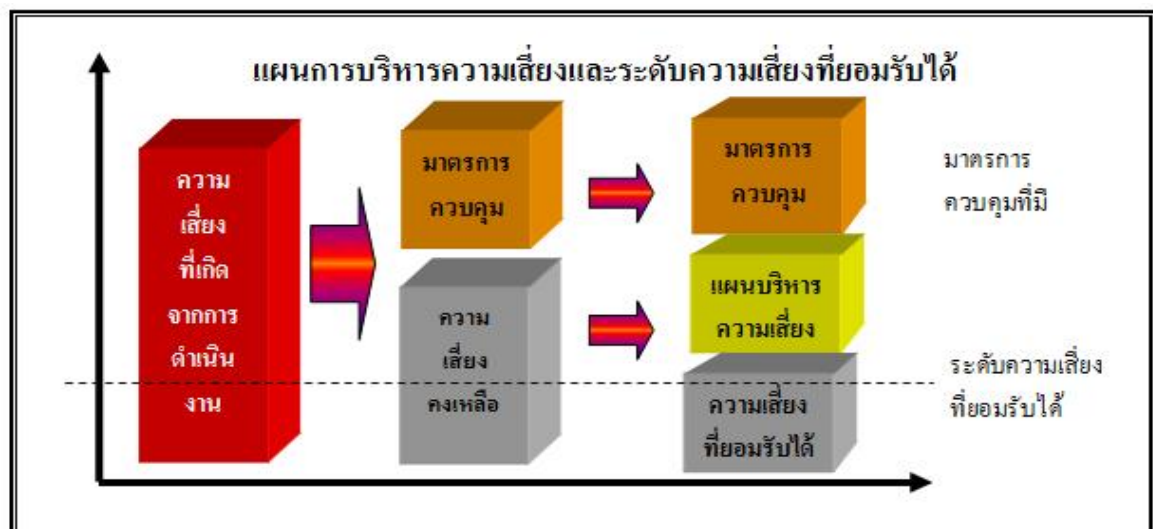
	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 2(1)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 21/30
	หมวดที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ องค์การสุราฯ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 18 ม.ค. 54
		ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

ควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะธุรกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร สิ่งสำคัญประการหนึ่งต่อกิจกรรมการควบคุม คือ การกำหนดบุคลากร (Risk-owner) ภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบการควบคุมความเสี่ยงนั้น ซึ่งผู้รับผิดชอบความเสี่ยงจะต้อง พิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน (การควบคุมภายใน) และ พิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็นหากการควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ (แผนบริหารความเสี่ยง) เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยงโดยกำหนดวันแล้วเสร็จให้ชัดเจน

เมื่อการตอบสนองความเสี่ยง ได้กำหนดทางเลือกที่เหมาะสมแล้วให้พิจารณาว่าความเสี่ยง ดังกล่าวมีการกำหนดกิจกรรมควบคุมต่าง ๆ เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ แล้วหรือไม่ หากความเสี่ยงนั้นยังไม่มีกิจกรรมควบคุม หรือมีกิจกรรมควบคุมแล้วแต่ยังไม่เพียงพอต่อการ รองรับความเสี่ยงนั้น องค์การสุราฯ จะต้องวางแผนจัดการและควบคุมความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับ ได้ ซึ่งในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมีเป้าหมาย ดังนี้


1. ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง
2. ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง ในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
3. เปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงให้เป็นไปในรูปที่

องค์การสุราฯ ต้องการหรือยอมรับได้



7. ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information and Communication)

เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในกระบวนการบริหารความเสี่ยง ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้ง จากภายในและภายนอกที่เป็นข้อมูลทั้งในอดีตและปัจจุบัน โดยข้อมูลในอดีตจะแสดงผลการปฏิบัติงานที่ เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แสดงแนวโน้มของเหตุการณ์และช่วยคาดการณ์การปฏิบัติงานในอนาคต


	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 2(1)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 22/30
	หมวดที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 18 ม.ค. 54
	องค์การสุราฯ	ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

ส่วนข้อมูลในปัจจุบันเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการ สายงาน หรือหน่วยงาน ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็น และช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

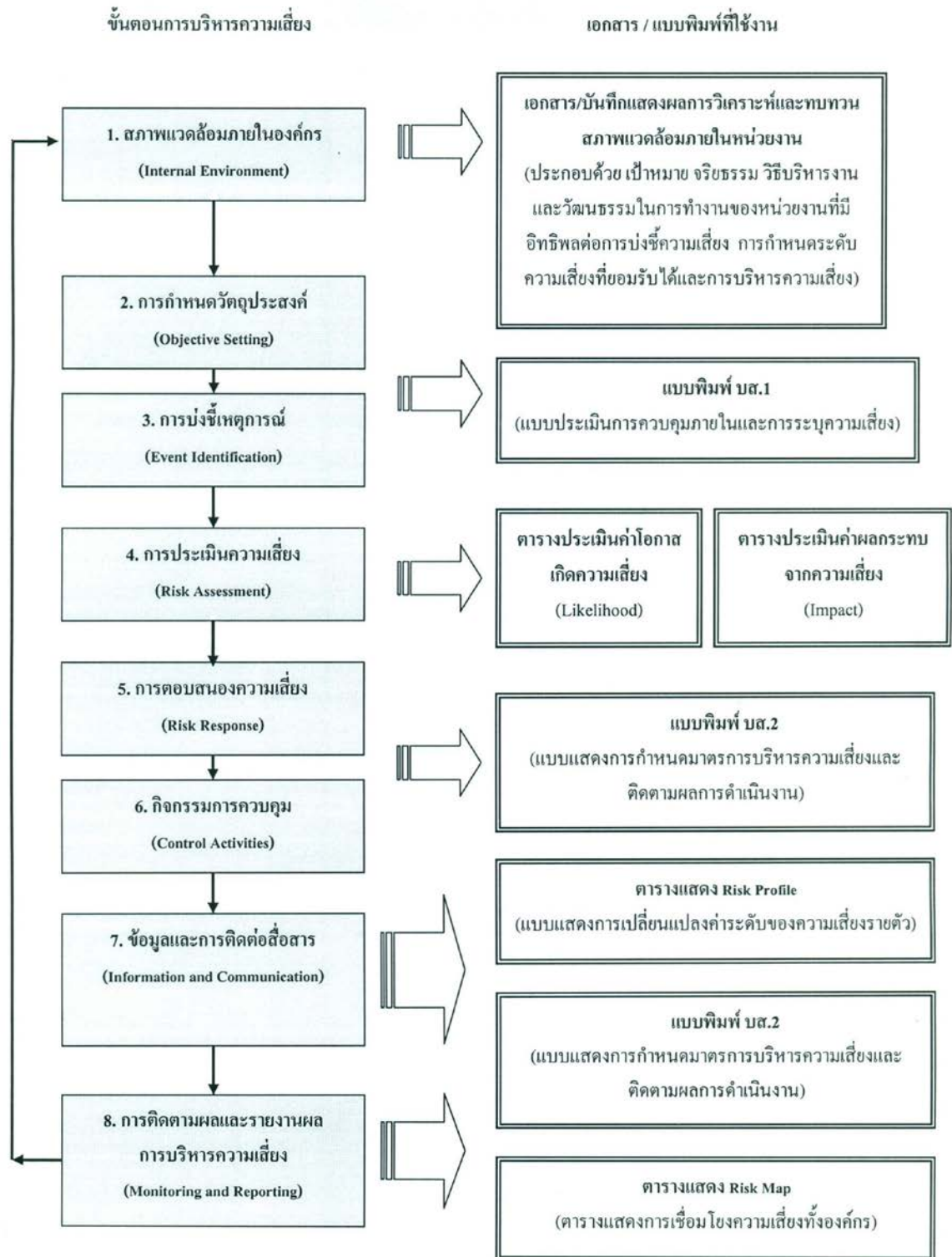
8. การติดตามผล และรายงานผล (Monitoring and Reporting)


การติดตามผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การติดตามการบริหารความเสี่ยงทั้งกระบวนการ การประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่า

- ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) มีการติดตาม ประเมิน วิเคราะห์บริหารความเสี่ยงและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อหน่วยงานบริหารความเสี่ยง
- แผนบริหารความเสี่ยงที่วางไว้เพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิภาพ มีการปฏิบัติจริง และมีประสิทธิผล สามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งมีการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไป มีการตรวจสอบและสอบทานอื่น ๆ เพื่อแนะนำให้ปรับปรุงข้อบกพร่องและแก้ไขให้เหมาะสมและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการสุดท้าย

	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 2(1)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 23/30
	หมวดที่ 4 แบบพิมพ์ต่าง ๆ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 18 ม.ค. 54
		ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

กระบวนการบริหารความเสี่ยง 8 ขั้นตอน (อิงหลักเกณฑ์ของ COSO)



	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 2(1)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 24/30
	หมวดที่ 4 แบบพิมพ์ต่าง ๆ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 18 ม.ค. 54
		ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

เอกสารแสดงผลการวิเคราะห์และทบทวนสภาพแวดล้อมภายในของหน่วยงานประกอบด้วย

- เป้าหมายของหน่วยงาน
- จริยธรรม
- วิธีบริหารงาน
- วัฒนธรรมในการทำงาน
- ความเสี่ยงตามลักษณะของธุรกิจ
- ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับ

ตารางจัดเก็บข้อมูลผลกระทบจากความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นภายในองค์กร

วัน-เดือน-ปี	เหตุการณ์/ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น	ความเสียหายหรือผลกระทบที่มี (ประเมินความรุนแรง)	การควบคุมที่มีอยู่เดิม	มาตรการที่ดำเนินการเพิ่มขึ้น



องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ฉบับที่(แก้ไข) : 2(1)

ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง
หมวดที่ 4 แบบพิมพ์ต่าง ๆ

หน้า : 25/30

วันที่มีผลบังคับใช้ : 18 ม.ค. 54

ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

ตาราง Work Process

Input (เอกสาร/ข้อมูล) (1)	Process (กิจกรรม/ขั้นตอนงาน) (2)	มาตรฐาน/กฎเกณฑ์ที่ใช้ ประกอบการควบคุม การดำเนินงาน (3)	Output (ผลลัพธ์/ วัตถุประสงค์ที่ต้องการได้รับ) (4)	ผู้รับผิดชอบ (6)

สัญลักษณ์ในการเขียน Process



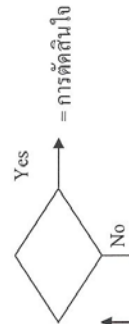
= การเริ่มต้น/สิ้นสุด



= การไหลของงาน



= กระบวนการ



Yes

= การตัดสินใจ

No



องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ฉบับที่(แก้ไข) : 2(1)

ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง
หมวดที่ 4 แบบพิมพ์ต่าง ๆ

หน้า : 26/30

วันที่มีผลบังคับใช้ : 18 ม.ค. 54

ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

แบบ บส. 1

ชื่อหน่วยงาน.....
แบบระบุเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ประเมินการควบคุมภายในและการป้องกันความเสี่ยง

1. ชื่อของงาน 2. วัตถุประสงค์ของงาน 3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ค้นพบครั้งแรก		ประเมินการควบคุมภายในที่ใช้งานอยู่		ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ภายใต้การควบคุม	
	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ศักยภาพของความเสียหาย (KR)	ค่าระดับความเสี่ยง # 1 (โอกาส x ผลกระทบ)	ประเภทความเสี่ยง (SOF)	การควบคุมภายในที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบัน	ประเมินการควบคุมภายในที่มีอยู่แล้ว	ค่าระดับความเสี่ยง # 2 (โอกาส x ผลกระทบ)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
						(8)

ลงชื่อ.....
ตำแหน่ง.....
วันที่เดือน.....พ.ศ.



องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ฉบับที่(แก้ไข) : 2(1)

ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง
หมวดที่ 4 แบบพิมพ์ต่าง ๆ

หน้า : 27/30

วันที่มีผลบังคับใช้ : 18 ม.ค. 54


ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

แบบ บส. 2

ชื่อหน่วยงาน.....
แบบกำหนดการบริหารความเสี่ยงและการติดตามผลการดำเนินงานเป็นรายเดือน / ไตรมาส

1. ชื่อหน่วยงาน 2. วัตถุประสงค์ของงาน 3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	ความเสี่ยงสูงหรือภัยพิบัติซึ่งมีอยู่แล้ว		การตอบสนองความเสี่ยง		มาตรการบริหารความเสี่ยง (เพื่อลดโอกาสเกิดและผลกระทบจากความเสียหาย)		ผลการบริหารความเสี่ยง	
	1. ชื่อความเสี่ยง	2. สาเหตุของความเสี่ยง	3. มาตรการบรรเทาผลกระทบ (RM)	4. ระดับความเสี่ยง # 2 (โอกาส x ผลกระทบ)	5. ประเภทความเสี่ยง (SOFEC)	6. ความรุนแรง	7. การประเมินความเสี่ยง	8. ระยะเวลาการดำเนินการ
(1)								

ลงชื่อ.....
ตำแหน่ง.....
วันที่.....เดือน.....ปี พ.ศ.....

	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 2(1)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 28/30
	หมวดที่ 4 แบบพิมพ์ต่าง ๆ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 18 ม.ค. 54
		ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

ตารางประเมินค่าโอกาสเกิดความเสี่ยง


.....

โอกาสจะเกิดความเสี่ยง	ความถี่โดยเฉลี่ย	คะแนน
สูงมาก		5
สูง		4
ปานกลาง		3
น้อย		2
น้อยมาก		1

ตารางประเมินค่าผลกระทบ / ความเสียหายจากความเสี่ยง

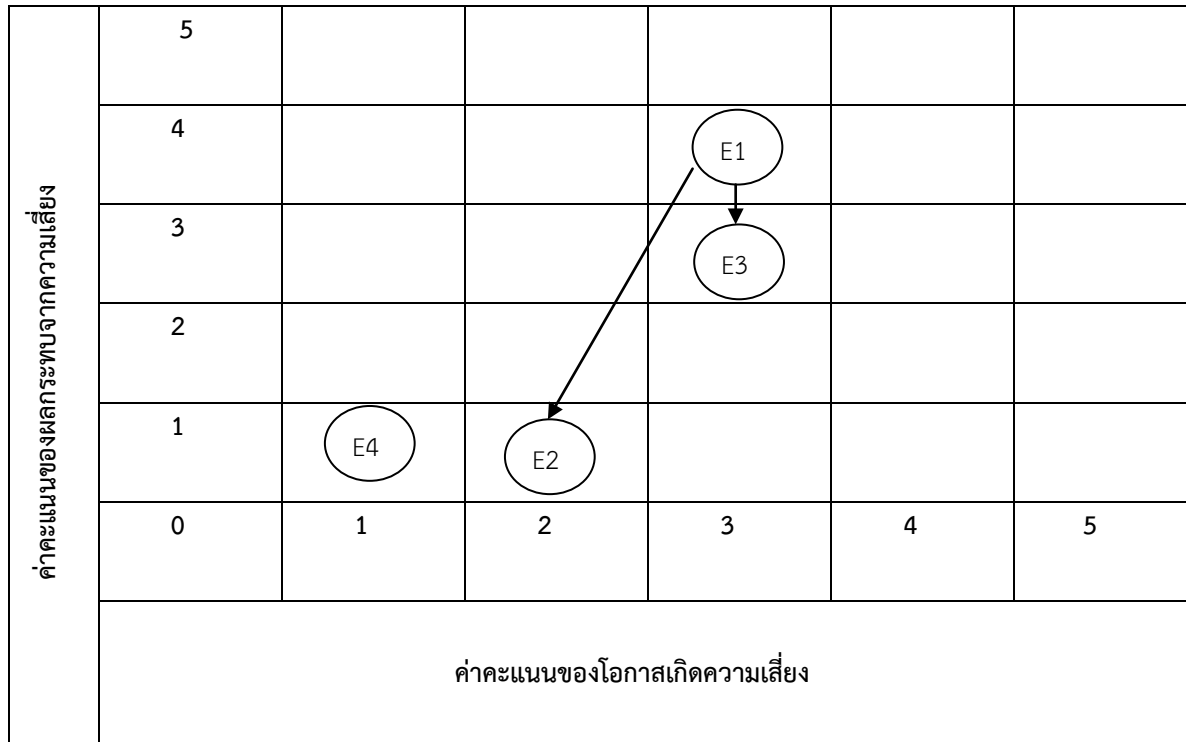
ระดับความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก		5
สูง		4
ปานกลาง		3
น้อย		2
น้อยมาก		1

- หมายเหตุ 1. ค่าโอกาส/ค่าผลกระทบหรือมูลค่าความเสียหายในตารางเป็นเพียงตัวอย่าง
2. หน่วยงานที่นำไปใช้อาจกำหนดค่าโอกาสและผลกระทบ/มูลค่าความเสียหายขึ้นใช้ใหม่
เพื่อให้ความเหมาะสมกับลักษณะของความเสี่ยงที่ค้นพบ


	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 2(1)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 29/30
	หมวดที่ 4 แบบพิมพ์ต่าง ๆ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 18 ม.ค. 54
		ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

Risk Profile

ของปัจจัยเสี่ยง เรื่อง.....



- E 1 หมายถึง ค่าระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการ
- E 2 หมายถึง เป้าหมายของค่าระดับความเสี่ยง
- E 3 หมายถึง ค่าระดับความเสี่ยงที่ประเมินในแต่ละไตรมาส
- E 4 หมายถึง ค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 2(1)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 30/30
	หมวดที่ 5 ตัวอย่างการใช้แบบพิมพ์ต่าง ๆ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 18 ม.ค. 54
		ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC
<p>ตัวอย่างการใช้แบบพิมพ์ต่าง ๆ</p>		