	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 3(2)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 1/35
		วันที่มีผลบังคับใช้ : 22 ก.พ.2555
	คำนำ	ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC


คำนำ

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สอดคล้องกับความเสี่ยงที่มีในปัจจุบัน ซึ่งการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ใช้ในองค์กร จะช่วยเป็นหลักประกันได้ว่าการดำเนินงานต่าง ๆ จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการทำนายถึงอนาคตอย่างมีหลักการ เหตุผล เพื่อหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนล่วงหน้า หรือเมื่อพบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด


คณะทำงานเพื่อการสนับสนุนระบบบริหารความเสี่ยง องค์การสุราฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่บุคคลทุกระดับในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานและการบริหารงานสามารถควบคุมหรือช่วยลดความเสี่ยงลงได้ และส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ ระเบียบ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด อย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร

คณะทำงานเพื่อการสนับสนุนระบบบริหารความเสี่ยง


กุมภาพันธ์ 2555

	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 3(2)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 2/35
		วันที่มีผลบังคับใช้ : 22 ก.พ.2555
		ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC
สารบัญ		

เรื่อง	หน้า
คำนำ	1
หมวดที่ 1. นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง	
1.1 นโยบาย	4
1.2 วัตถุประสงค์	5
1.3 ขอบเขตการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง	5
1.4 วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง	5
1.5 ค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	6
หมวดที่ 2. โครงสร้างและขั้นตอนความรับผิดชอบของหน่วยงาน ในกระบวนการบริหารความเสี่ยง	
2.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์การสุราฯ	7
2.2 ขั้นตอนและความรับผิดชอบของหน่วยงาน ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การสุราฯ	8
หมวดที่ 3. กระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การสุราฯ	
3.1 นิยาม คำศัพท์	10
3.2 ประเภทของความเสี่ยง	12
3.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การสุราฯ	13
สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	14
การกำหนดวัตถุประสงค์	14
การบ่งชี้เหตุการณ์	15
การประเมินความเสี่ยง	16
การตอบสนองความเสี่ยง	23
กิจกรรมการควบคุม	24
ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร	25
การติดตามผล และรายงานผล	25

	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 3(2)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 3/35
		วันที่มีผลบังคับใช้ : 22 ก.พ.2555
		ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC
สารบัญ		

เรื่อง	หน้า
หมวดที่ 4. แบบพิมพ์ต่างๆ	
กระบวนการบริหารความเสี่ยง 8 ขั้นตอน	26
แบบประเมินความเสี่ยง	27
การระบุความเสี่ยง	28
เอกสารแสดงผลการวิเคราะห์และทบทวนสภาพแวดล้อมภายในของหน่วยงาน	29
ตาราง Work process	30
แบบระบุเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง (บส.1)	31
แบบกำหนดมาตรการบริหารความเสี่ยงและการติดตามผลการดำเนินงาน (บส.2)	32
ตารางประเมินค่าโอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยง	33
ตัวอย่าง Risk Profile	34
หมวดที่ 5. ตัวอย่างการใช้แบบพิมพ์ต่างๆ	35

	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 3(2)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 4/35
	หมวดที่ 1 นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตการดำเนินงาน	วันที่มีผลบังคับใช้ : 22 ก.พ.2555
	บริหารความเสี่ยงและวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง	ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

1.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยง



ประกาศองค์การสุรา กรมสรรพสามิต เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยง

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต มุ่งมั่นที่จะจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ดีตามมาตรฐานในระดับสากล อันจะสร้างความเจริญเติบโตและมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรอย่างยั่งยืน ดังนี้


๑. เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารและพนักงานทุกคนในการบริหารความเสี่ยง
๒. ดำเนินการจัดทำแผนรองรับการบริหารความเสี่ยง (Contingency Plan) เพื่อให้บรรเทาหรือลดผลกระทบจากความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น
๓. กำหนดแนวคิด วิธีปฏิบัติของแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการองค์กร
๔. บูรณาการระบบการบริหารความเสี่ยงให้เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องเชื่อมโยงและสอดคล้องกัน
๕. ติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
๖. ปลุกฝังให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่นำไปสู่การสร้างสรรค์มูลค่าให้กับการปฏิบัติงานขององค์การสุราฯ

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๒๒ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๕ เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ ๒๒ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๕

(นายจุมล ริมสาคร)

ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 3(2)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 5/35
	หมวดที่ 1 นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตการดำเนินงาน	วันที่มีผลบังคับใช้ : 22 ก.พ.2555
	บริหารความเสี่ยงและวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง	ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

1.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

คู่มือการบริหารความเสี่ยงนี้ จัดทำขึ้นเพื่อสร้างความเข้าใจในหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การสุราฯ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

- 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) ให้เป็นรูปธรรมและก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กร โดยมีขอบเขตการดำเนินงานดังนี้

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

1.4 วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

พนักงานองค์การสุราฯ ตระหนักในความสำคัญของความเสี่ยง ที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การสุราฯ และร่วมกันปฏิบัติตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนการบริหารความเสี่ยงเป็นที่รับรู้และเข้าใจของทุกคน

	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 3(2)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 6/35
	หมวดที่ 1 นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตการดำเนินงาน	วันที่มีผลบังคับใช้ : 22 ก.พ.2555
	บริหารความเสี่ยงและวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง	ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

1.5 ค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

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


โดยกำหนด Risk Appetite ขึ้นอยู่กับ

- ปัจจัยภายใน – ระดับของการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงขององค์กร
- ปัจจัยภายนอก – ระดับของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กร

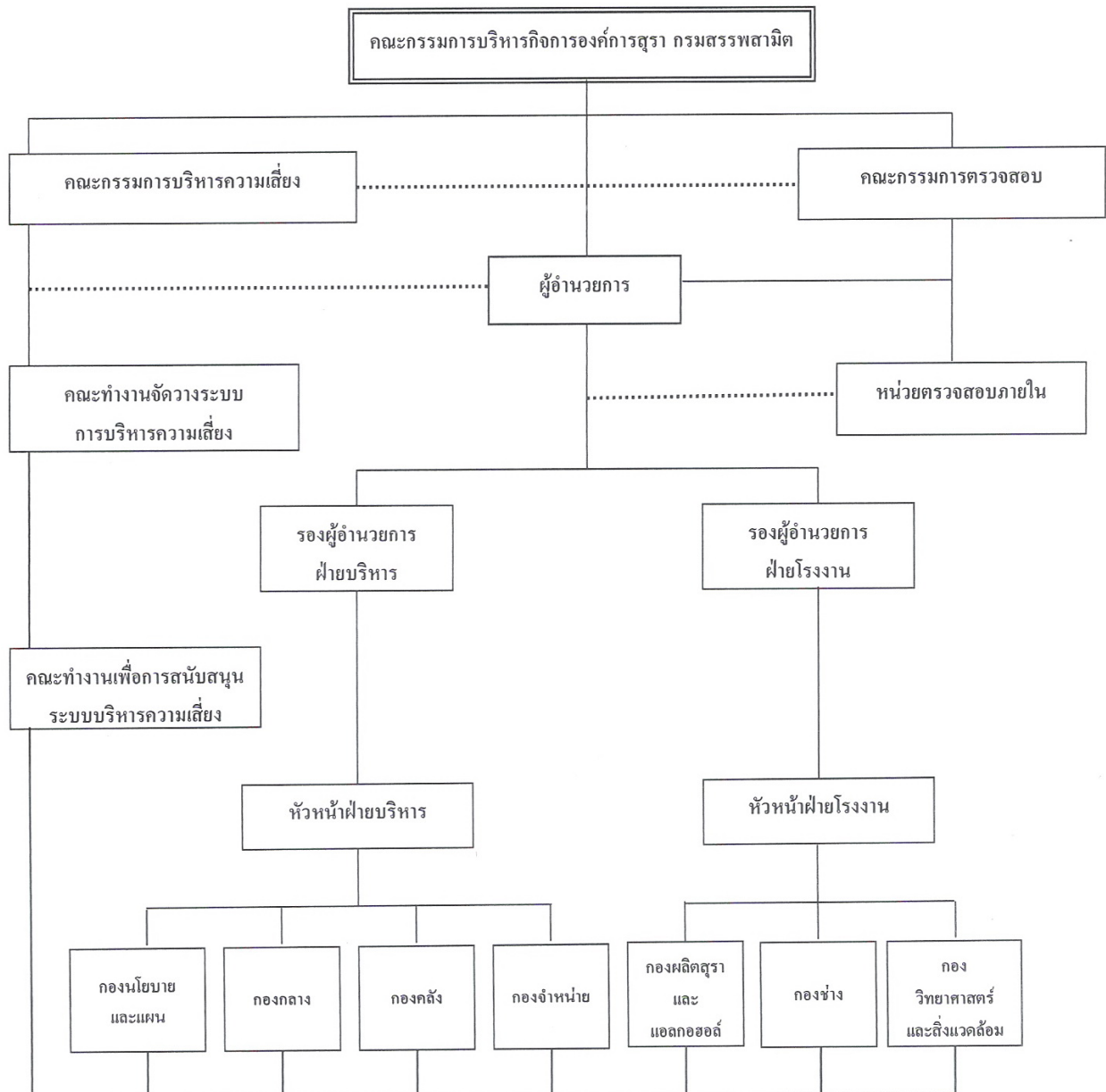
ซึ่ง Risk Appetite สามารถกำหนดได้จากการพิจารณาถึงประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้

- ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- วัตถุประสงค์องค์กรเชิงกลยุทธ์
- ปัจจัยการสร้างมูลค่าองค์กร
- ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์องค์กร


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

	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 3(2)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 7/35
	หมวดที่ 2 โครงสร้างและขั้นตอนความรับผิดชอบของ หน่วยงานในกระบวนการบริหารความเสี่ยง	วันที่มีผลบังคับใช้ : 22 ก.พ.2555
		ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

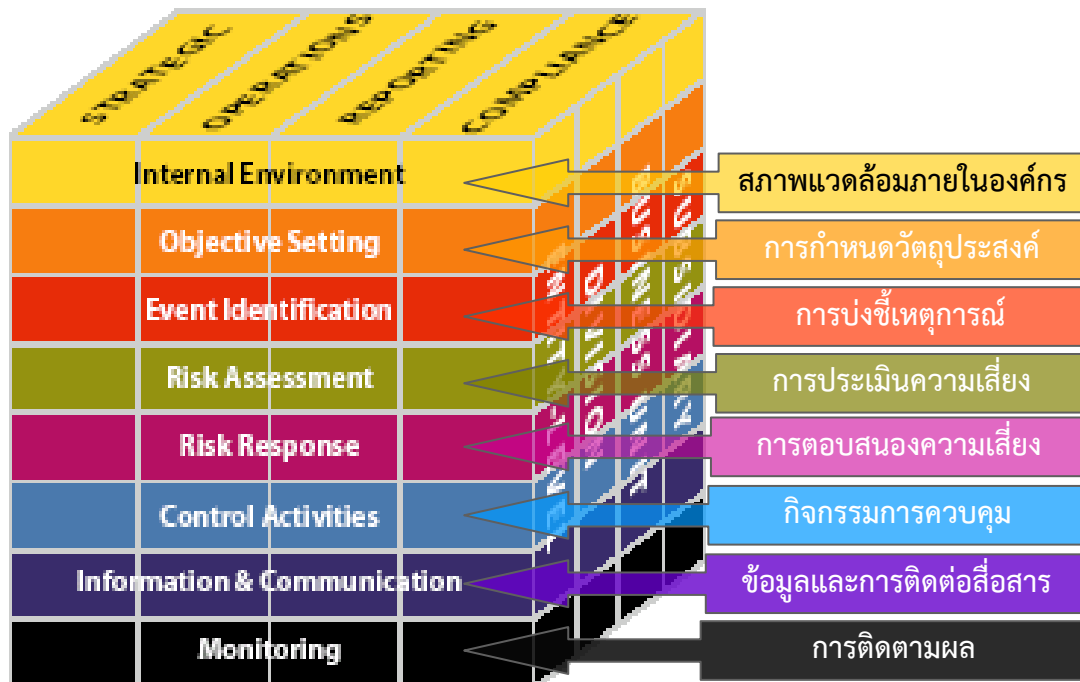
2.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต



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


	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 3(2)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 9/35
	หมวดที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ องค์การสุราฯ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 22 ก.พ.2555
		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) : 3(2)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 10/35
	หมวดที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ องค์การสุราฯ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 22 ก.พ.2555
		ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

3.1 นิยามของคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

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

เหตุการณ์ (Event) คือ เหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งมีผลกระทบต่อดังกล่าวทางด้านลบหรือทางด้านบวกหรือทั้งสองด้าน

ความเสี่ยง (Risk) คือ เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นทำให้เกิดความเสียหายต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การสุราฯ

โอกาส (Opportunity) คือ เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นทำให้เกิด ผลดีต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การสุราฯ

ผลกระทบ (Impact) คือ ผลจากเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง ซึ่งอาจเกิดผลกระทบเดียวหรือหลายประการโดยเกิดทั้งเชิงบวกและเชิงลบ

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ วิธีการบริหารจัดการที่เป็นไปเพื่อการคาดการณ์ และลดผลเสียของความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น


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

ยกตัวอย่าง

- อาจเกิดจากการกระทำของบุคคลภายในองค์กร เช่น การปฏิบัติงานล้มเหลวของพนักงานจะนำไปสู่ความล้มเหลวขององค์กร ทำให้ไม่สามารถประสบความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายของกลยุทธ์ได้

- อาจเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม ไฟไหม้ ฝนแล้ง ฟ้าผ่า ลมพายุ ไฟฟ้าดับ

- ไม่ใช่เกิดจากธรรมชาติ เป็นสิ่งที่มนุษย์ทำให้เกิด เช่น สภาพเศรษฐกิจ หรือการกระทำของคู่แข่งที่อาจสร้างกลยุทธ์หรือนโยบายภาครัฐที่ก่อให้เกิดผลด้านลบต่อองค์กร

	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 3(2)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 11/35
	หมวดที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ องค์การสุราฯ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 22 ก.พ.2555
		ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

ความเสี่ยง (Risk) อาจอยู่ในกระบวนการ (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/จัดการเพื่อกำจัดหรือลดโอกาสเกิดหรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและยอมรับได้ 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) : 3(2)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 12/35
	หมวดที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ องค์การสุราฯ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 22 ก.พ.2555
		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 ที่อาจทำให้งานขององค์การสุราฯ สะดุดหยุดลง

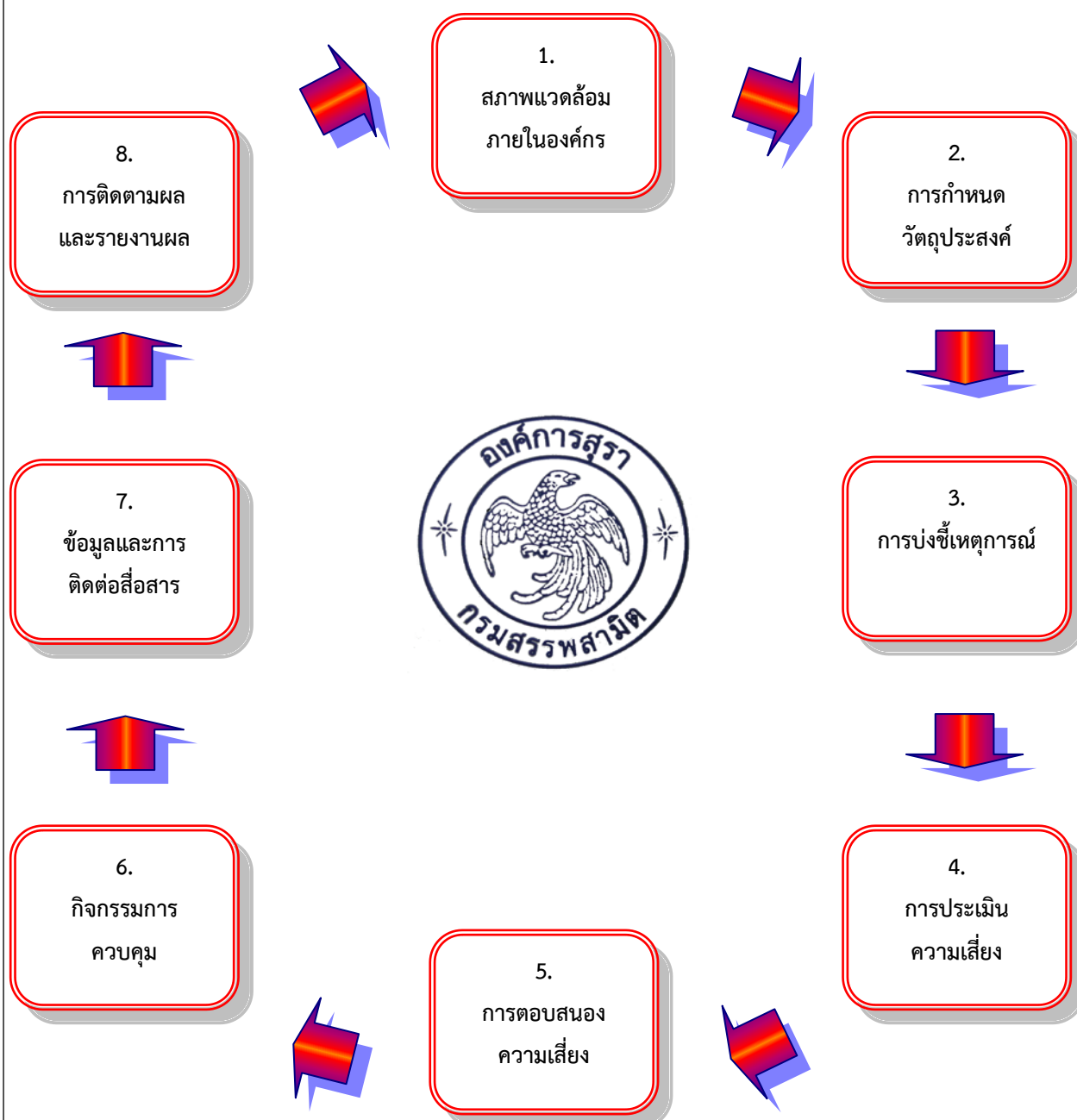
3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks : F) เป็นความเสี่ยงที่มีเหตุแห่งความเสี่ยงมาจากการจัดการด้านการเงิน การบัญชี การงบประมาณ และการลงทุน ที่อาจจะส่งผลกระทบทำให้เกิดความเสียหายต่อกำไรจากการดำเนินงาน ผลตอบแทนจากการลงทุน และการสร้างมูลค่าเพิ่ม ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ตลอดจนความเสียหายทางด้านความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงินและชื่อเสียงขององค์การสุราฯ


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

	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 3(2)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 13/35
	หมวดที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ องค์การสุราฯ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 22 ก.พ.2555
		ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

3.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

องค์การสุราฯ กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็น 8 ขั้นตอนดังนี้



	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 3(2)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 14/35
	หมวดที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ องค์การสุราฯ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 22 ก.พ.2555
		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 มีความเป็นไปได้และสอดคล้องกันกับเป้าหมายขององค์กร

(Realistic and Relevant)

- ต้องมีการกำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม (Timely)

โดยสามารถจดจำง่าย ๆ ว่าเป็นวิธีการในการกำหนดวัตถุประสงค์แบบ S.M.A.R.T.

	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 3(2)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 15/35
	หมวดที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ องค์การสุราฯ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 22 ก.พ.2555
		ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

วัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน สามารถแบ่งได้ 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 เช่น วัฒนธรรมองค์กร 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

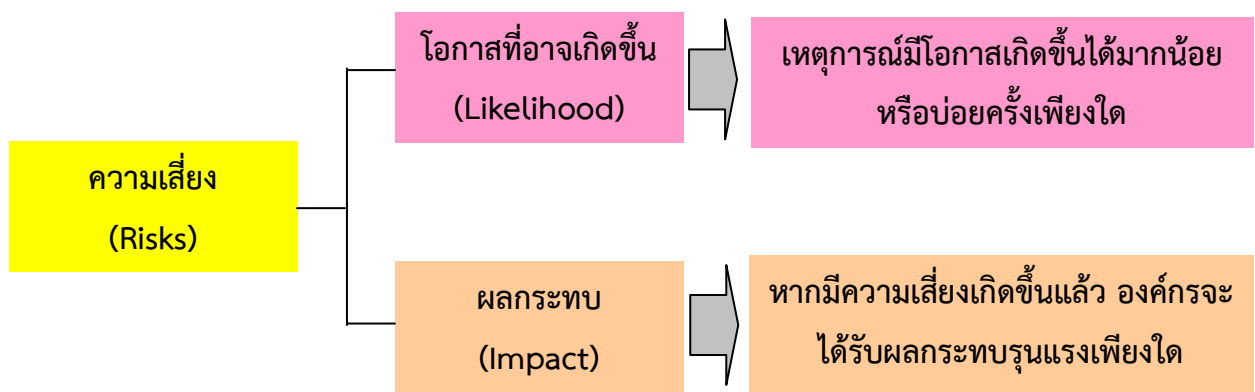
	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 3(2)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 16/35
	หมวดที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ องค์การสุราฯ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 22 ก.พ.2555
		ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC


การระบุความเสี่ยงมีหลักการสำคัญ ดังนี้

- ◆ ศึกษา ประมวลผล สรุปรายชื่อและข่าวสารที่เกี่ยวกับความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอก
- ◆ ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล ตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน
- ◆ ประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมภาษณ์ การระดมความคิดเห็น แบบสอบถามการเปรียบเทียบกับองค์กรภายนอก การอภิปราย และการหาข้อมูลจากแหล่งที่มาของความเสี่ยง
- ◆ คำแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิ หรือที่ปรึกษาจากภายนอก

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง เป็นขั้นตอนที่ดำเนินการต่อจากการระบุความเสี่ยงคือ เริ่มจากการพิจารณาความเสี่ยงที่มีอยู่ก่อนการควบคุมใด ๆ แล้วทำการประเมินระดับนัยสำคัญของโอกาสเกิดความเสี่ยงหรือความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น หากมีการเก็บรวบรวมสถิติและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบจากความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นก็สามารถประเมินเป็นมูลค่า ที่ชัดเจนได้ โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้



	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 3(2)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 17/35
	หมวดที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ องค์การสุราฯ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 22 ก.พ.2555
		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) : 3(2)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 18/35
	หมวดที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ องค์การสุราฯ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 22 ก.พ.2555
		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 หรือผลกระทบด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์การสุราฯ

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

3. ระดับความรุนแรง หรือผลกระทบด้านสุขอนามัยและความปลอดภัยของบุคลากร

ระดับของความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก	มีการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยถึงขั้นพิการหรือสูญเสียอวัยวะหรือเสียชีวิต	5
สูง	มีการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วย ถึงขั้นต้องรับการรักษาเป็นผู้ป่วยใน	4
ปานกลาง	มีการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยถึงขั้นหยุดงาน	3
ต่ำ	มีการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยเล็กน้อยไม่ถึงขั้นหยุดงาน	2
ต่ำมาก	ไม่มีการได้รับบาดเจ็บ	1


	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 3(2)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 19/35
	หมวดที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ องค์การสุรา	วันที่มีผลบังคับใช้ : 22 ก.พ.2555
		ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

4. ระดับความรุนแรง หรือผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม

ระดับของความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมรุนแรงมากต้องใช้ทรัพยากร และเวลาในการแก้ไขมากกว่า 6 เดือน	5
สูง	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมรุนแรงมากต้องใช้ทรัพยากร และเวลาในการแก้ไขระหว่าง 4 - 6 เดือน	4
ปานกลาง	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมรุนแรงมากต้องใช้ทรัพยากร และเวลาในการแก้ไขระหว่าง 1 - 3 เดือน	3
ต่ำ	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่สามารถแก้ไขในระยะเวลาไม่เกิน 1 เดือน	2
ต่ำมาก	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเล็กน้อยสามารถแก้ไขหรือควบคุมได้	1

5. ระดับความรุนแรง หรือผลกระทบด้านชุมชน

ระดับของความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก	มีผลกระทบรุนแรงต่อชุมชนเป็นบริเวณกว้างหรือหน่วยงานของรัฐอื่น ๆ ต้องเข้าร่วมดำเนินการแก้ไข และ/หรือมีการประท้วงต่อต้านของชุมชน	5
สูง	มีผลกระทบต่อชุมชน และ/หรือ มีข้อร้องเรียน ใช้เวลาแก้ไขปัญหา มากกว่า 7 วัน	4
ปานกลาง	มีผลกระทบต่อชุมชน และ/หรือ มีข้อร้องเรียน ใช้เวลาแก้ไขปัญหา ระหว่าง 5 - 7 วัน	3
ต่ำ	มีผลกระทบต่อชุมชน และ/หรือ มีข้อร้องเรียน ใช้เวลาแก้ไขปัญหาได้ ภายใน 4 วัน	2
ต่ำมาก	ไม่มีผลกระทบต่อชุมชน และ/หรือไม่มีข้อร้องเรียน หรือมีผลกระทบเล็กน้อยสามารถแก้ไขปัญหาได้ในทันที	1

	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 3(2)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 20/35
	หมวดที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ องค์การสุราฯ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 22 ก.พ.2555
		ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

6. ระดับความรุนแรง หรือผลกระทบด้านการละเมิดกฎหมาย กฎ ระเบียบ

ระดับของความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก	ถูกสั่งให้หยุดการดำเนินงาน	5
สูง	ถูกฟ้องคดี	4
ปานกลาง	ถูกปรับตามกฎหมาย	3
ต่ำ	ได้รับการตักเตือนจากผู้มีอำนาจตามกฎหมาย	2
ต่ำมาก	องค์การสุราฯ ตรวจสอบและสามารถแก้ไขได้เอง	1

7. 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 สามารถคำนวณค่าระดับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ หรือการประเมินระดับค่าของความเสี่ยงได้ตามสูตรดังต่อไปนี้

$$\text{ค่าระดับความเสี่ยง} = \text{ค่าคะแนนของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง} \times \text{ค่าคะแนนของผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้น} \\ = \text{Impact} \times \text{Likelihood}$$

ค่าระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่คำนวณ ได้ตามวิธีข้างต้น จะถูกนำมาใช้เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีต่องานหรือแผนงาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงสามารถเลือกความเสี่ยงขึ้นมาจัดการได้ตามลำดับความรุนแรง **ความเสี่ยงที่มีค่าระดับความเสี่ยงสูง ควรจัดการก่อนความเสี่ยงที่มีค่าระดับความเสี่ยงต่ำ**

	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 3(2)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 21/35
	หมวดที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ องค์การสุราฯ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 22 ก.พ.2555
		ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

ฝ่ายบริหารควรให้ความสนใจต่อปัจจัยเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นสูงและมีผลกระทบรุนแรงก่อนแต่ควรจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น ความเสี่ยงบางประเภทมีผลเสียหายเกิดขึ้นจากความเสียดังกล่าวในแต่ละครั้งเป็นจำนวนน้อยแต่โอกาสที่จะเกิดมีบ่อยมาก ก็อาจก่อให้เกิดความเสียหายอย่างมีนัยสำคัญต่อภาพรวมขององค์กรได้

ระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง จะพิจารณาจากความสัมพันธ์ของระดับผลกระทบและระดับโอกาสที่จะเกิด โดยอาจนำค่าระดับมาบวกกันหรือคูณกันและหาค่าเฉลี่ยและนิยมแสดงเป็นตารางตำแหน่งความเสี่ยง องค์การสุราฯ ใช้วิธีการนำค่าระดับผลกระทบและระดับโอกาสที่จะเกิดมาคูณกันดังตัวอย่าง


กรณีที่พบว่ามีปัจจัยเสี่ยงหลายปัจจัยเกิดขึ้นภายในงานเดียวกันการใช้ตารางจัดระดับของความเสียดังกล่าวช่วยให้ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงพิจารณาเลือกความเสี่ยงที่จะต้องบริหารจัดการได้ง่ายขึ้น

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)					


Risk Boundary

	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 3(2)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 22/35
	หมวดที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ องค์การสุราฯ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 22 ก.พ.2555
		ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

ตัวเลขแรกคือค่าระดับของโอกาสเกิดความเสี่ยง

ตัวเลขหลังค่าระดับของผลกระทบ

	ความเสี่ยงต่ำที่ยอมรับได้	ค่า 1 – 3 คะแนน	โอกาสเกิดต่ำถึงต่ำมาก – ผลกระทบรุนแรงต่ำถึงต่ำมาก ไม่ต้องมีการควบคุม จัดการเพิ่มเติม ต้องมีการเฝ้าระวัง
	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) : 3(2)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 23/35
	หมวดที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ องค์การสุราฯ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 22 ก.พ.2555
		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

	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 3(2)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 24/35
	หมวดที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ องค์การสุราฯ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 22 ก.พ.2555
		ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

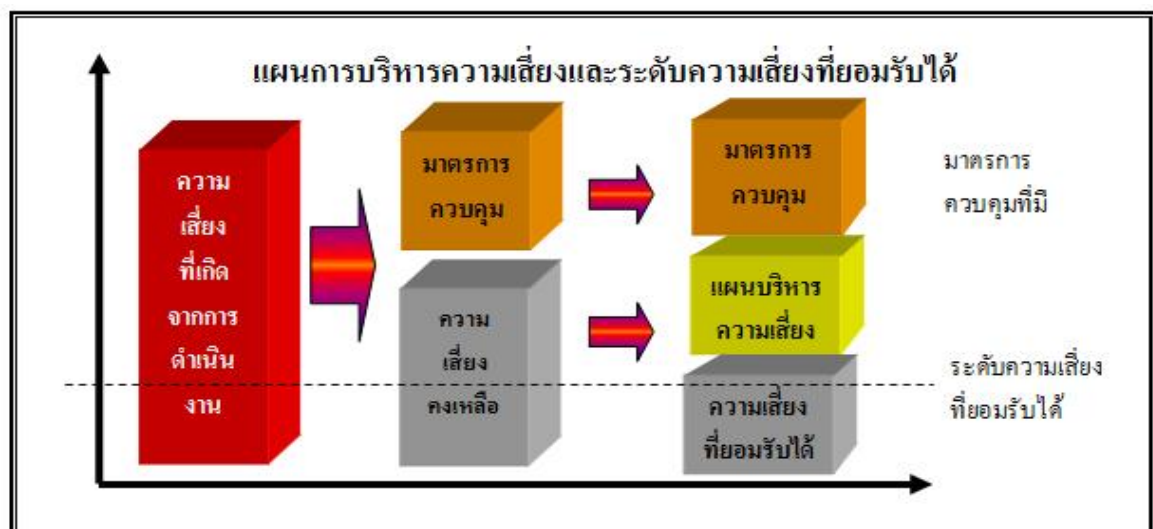
6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activity)


คือนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นเฉพาะขององค์กร ดังนั้นกิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะธุรกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร สิ่งสำคัญประการหนึ่งต่อกิจกรรมการควบคุม คือ การกำหนดบุคลากร (Risk-owner) ภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบการควบคุมความเสี่ยงนั้น ซึ่งผู้รับผิดชอบความเสี่ยงจะต้องพิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน (การควบคุมภายใน) และพิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็นหากการควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ (แผนบริหารความเสี่ยง) เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงโดยกำหนดวันแล้วเสร็จให้ชัดเจน

เมื่อการตอบสนองความเสี่ยง ได้กำหนดทางเลือกที่เหมาะสมแล้วให้พิจารณาว่าความเสี่ยงดังกล่าวมีการกำหนดกิจกรรมควบคุมต่าง ๆ เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ หรือไม่ หากความเสี่ยงนั้นยังไม่มีกิจกรรมควบคุม หรือมีกิจกรรมควบคุมแล้วแต่ยังไม่เพียงพอต่อการรองรับความเสี่ยงนั้น องค์การสุราฯ จะต้องวางแผนจัดการและควบคุมความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมีเป้าหมาย ดังนี้

1. ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง
2. ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง ในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
3. เปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงให้เป็นไปในรูปที่

องค์การสุราฯ ต้องการหรือยอมรับได้



	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 3(2)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 25/35
	หมวดที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ องค์การสุรา	วันที่มีผลบังคับใช้ : 22 ก.พ.2555
		ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC


7. ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information and Communication)

เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในกระบวนการบริหารความเสี่ยง ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากภายในและภายนอกที่เป็นข้อมูลทั้งในอดีตและปัจจุบัน โดยข้อมูลในอดีตจะแสดงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แสดงแนวโน้มของเหตุการณ์และช่วยคาดการณ์การปฏิบัติงานในอนาคต ส่วนข้อมูลในปัจจุบันเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการ สายงาน หรือหน่วยงาน ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็น และช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

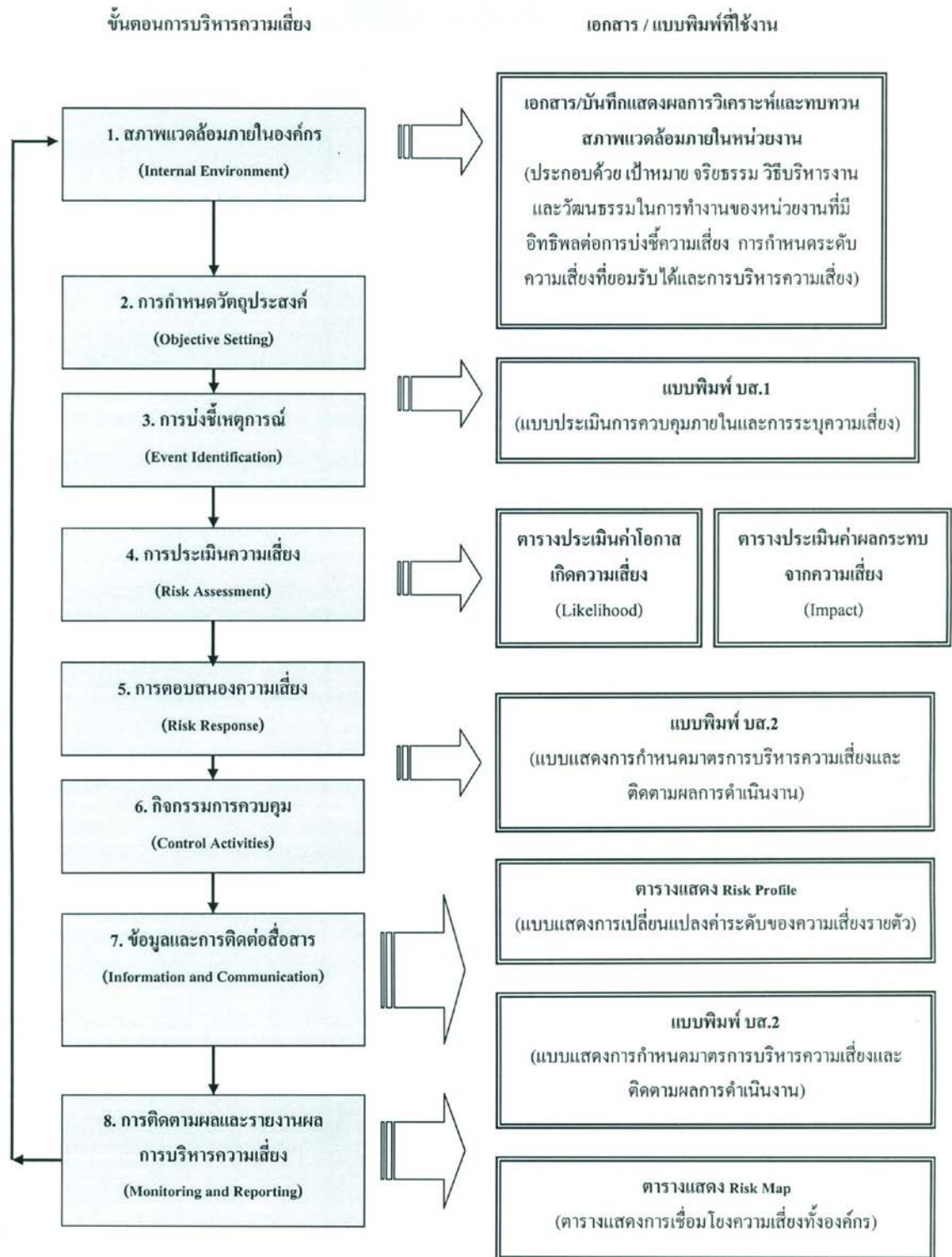
8. การติดตามผล และรายงานผล (Monitoring and Reporting)


การติดตามผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การติดตามการบริหารความเสี่ยงทั้งกระบวนการ การประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่า

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

	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 3(2)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 26/35
	หมวดที่ 4 แบบพิมพ์ต่าง ๆ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 22 ก.พ.2555
		ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

กระบวนการบริหารความเสี่ยง 8 ขั้นตอน (อิงหลักเกณฑ์ของ COSO)



	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 3(2)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง หมวดที่ 4 แบบพิมพ์ต่าง ๆ	หน้า : 27/35
		วันที่มีผลบังคับใช้ : 22 ก.พ.2555
		ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

แบบประเมินความเสี่ยง

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไป

ชื่อ - สกุล	วันที่ตอบแบบสอบถาม
ตำแหน่ง	แผนก/กอง
โทรศัพท์	e-mail :

ภาระหน้าที่/ความ รับผิดชอบ	วัตถุประสงค์ ของงาน	ผลลัพธ์/เป้าหมาย ที่ต้องการ	ตัวชี้วัด (KRI)



องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ฉบับที่(แก้ไข) : 3(2)

ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง
หมวดที่ 4 แบบพิมพ์ต่าง ๆ

หน้า : 28/35

วันที่มีผลบังคับใช้ : 22 ก.พ.2555


ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

page | 2

ส่วนที่ 2 : การระบุความเสี่ยง

การวิเคราะห์ความเสี่ยง						การบริหารความเสี่ยง			
ความเสี่ยง	ด้าน	สาเหตุ/ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ	โอกาส	PL	มาตรการควบคุมที่ใช้ในปัจจุบัน	ประสิทธิภาพของมาตรการที่ใช้	มาตรการปรับปรุง	ระยะเวลา/ผู้รับผิดชอบ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

ลงชื่อ.....
ตำแหน่ง.....

	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 3(2)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 29/35
	หมวดที่ 4 แบบพิมพ์ต่าง ๆ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 22 ก.พ.2555
		ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

เอกสารแสดงผลการวิเคราะห์และทบทวนสภาพแวดล้อมภายในของหน่วยงานประกอบด้วย

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

ตารางจัดเก็บข้อมูลผลกระทบจากความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นภายในองค์กร

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



องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ฉบับที่(แก้ไข) : 3(2)

ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง
หมวดที่ 4 แบบพิมพ์ต่าง ๆ

หน้า : 30/35

วันที่มีผลบังคับใช้ : 22 ก.พ.2555

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



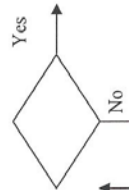
= การเริ่มต้น/สิ้นสุด



= การไหลของงาน



= กระบวนการ



Yes
= การตัดสินใจ

No



องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ฉบับที่(แก้ไข) : 3(2)

ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง
หมวดที่ 4 แบบพิมพ์ต่าง ๆ

หน้า : 31/35

วันที่มีผลบังคับใช้ : 22 ก.พ.2555

ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

แบบ บส. 1

ชื่อหน่วยงาน.....
แบบระบุเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ประเมินการควบคุมภายในและการป้องกันความเสี่ยง

1. ชื่อของงาน 2. วัตถุประสงค์ของงาน 3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ค้นพบครั้งแรก		ประเมินการควบคุมภายในที่ใช้งานอยู่		ความเสี่ยงหลังเลือกมาตรการแก้ไข	
	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ศักยภาพของความเสียหาย (KR)	ค่าระดับ ความเสี่ยง # 1 (โอกาส x ผลกระทบ)	ประเภท ความเสี่ยง (SOF)	การควบคุม ภายในที่ใช้งานอยู่ ในปัจจุบัน	ประเมิน การควบคุม (เพียงพอ/ ไม่เพียงพอ)	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ศักยภาพของความเสียหาย (KR) ค่าระดับ ความเสี่ยง # 2 (โอกาส x ผลกระทบ)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7) (8)

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



องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ฉบับที่(แก้ไข) : 3(2)

ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง
หมวดที่ 4 แบบพิมพ์ต่าง ๆ

หน้า : 32/35

วันที่มีผลบังคับใช้ : 22 ก.พ.2555


ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

แบบ บส. 2

ชื่อหน่วยงาน.....
แบบกำหนดการบริหารความเสี่ยงและการติดตามผลการดำเนินงานเป็นรายเดือน / ไตรมาส

1. ชื่อของงาน 2. วัตถุประสงค์ของงาน 3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	ความเสี่ยงสูงหรือความเสี่ยงที่รุนแรง		การตอบสนอง		มาตรการบริหารความเสี่ยง (เพื่อลดโอกาสเกิดและผลกระทบจากความเสียหาย)		ผลการบริหารความเสี่ยง		
	1. ชื่อความเสี่ยง	2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ทรัพย์สินที่มีความเสี่ยง (KR)	การตอบรับ ความเสี่ยง	ความเสี่ยง	1. กิจกรรมเป้าหมายที่จะดำเนินการ 2. กำหนดเสร็จ 3. ผู้รับผิดชอบ	ค่าระดับความเสี่ยง ที่เป็นเป้าหมาย (โอกาส x ผลกระทบ)	รายละเอียดผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย (กรณีมีข้อผิดพลาดให้ระบุ วิธีการแก้ไขด้วย) รายงานผลเพิ่มเติม	ประเมินค่าระดับ ความเสี่ยง # (โอกาส x ผลกระทบ)	
(1)		(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)

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

	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 3(2)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 33/35
	หมวดที่ 4 แบบพิมพ์ต่าง ๆ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 22 ก.พ.2555
		ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

ตารางประเมินค่าโอกาสเกิดความเสี่ยง


.....

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

ตารางประเมินค่าผลกระทบ / ความเสียหายจากความเสี่ยง

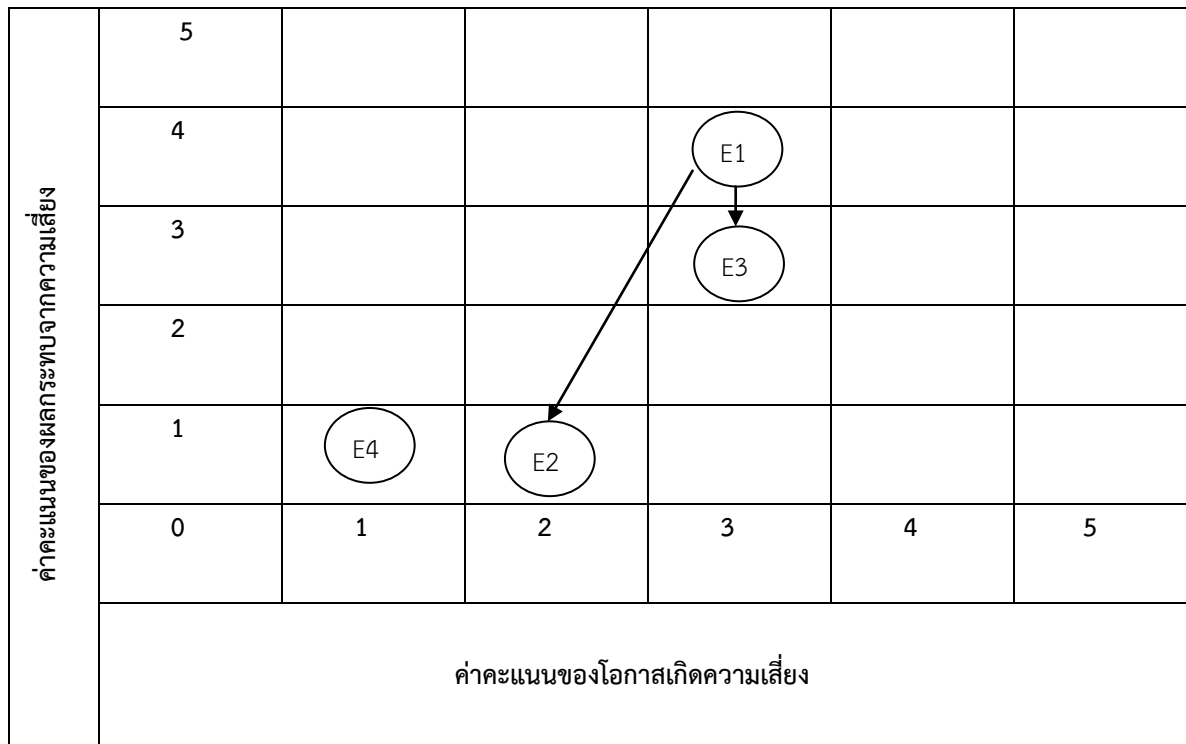
ระดับความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก		5
สูง		4
ปานกลาง		3
น้อย		2
น้อยมาก		1

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


	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 3(2)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 34/35
	หมวดที่ 4 แบบพิมพ์ต่าง ๆ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 22 ก.พ.2555
		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) : 3(2)
	ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 35/35
	หมวดที่ 5 ตัวอย่างการใช้แบบพิมพ์ต่าง ๆ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 22 ก.พ.2555
		ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC
<p>ตัวอย่างการใช้แบบพิมพ์ต่าง ๆ</p>		