องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สอดคล้องกับความเสี่ยงที่มีในปัจจุบัน ซึ่งการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ใช้ในองค์กรจะช่วยเป็นหลักประกันได้ว่าการดำเนินงานต่าง ๆ จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการทำนายถึงอนาคตอย่างมีหลักการ เหตุผล เพื่อหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนล่วงหน้า หรือเมื่อพบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด

คณะทำงานเพื่อการสนับสนุนระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในองค์การสุราฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่บุคคลทุกระดับในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้กระบวนการปฏิบัติงานและการบริหารงานสามารถควบคุมหรือช่วยลดความเสี่ยงลงได้ และส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ ระเบียบ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด อย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร

คณะทำงานเพื่อการสนับสนุนระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

เรื่อง **หน้า**

คำนำ 1

หมวดที่ 1. นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง

1.1 นโยบาย 4

1.2 วัตถุประสงค์ 6

1.3 ขอบเขตการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง 6

1.4 วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง 6

1.5 ค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ 7

หมวดที่ 2. โครงสร้างและขั้นตอนความรับผิดชอบของหน่วยงาน ในกระบวนการบริหารความเสี่ยง

2.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์การสุราฯ 9

2.2 ขั้นตอนและความรับผิดชอบของหน่วยงาน ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การสุราฯ 10

หมวดที่ 3. กระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การสุราฯ

3.1 นิยาม คำศัพท์ 12

3.2 ประเภทของความเสี่ยง 14

3.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การสุราฯ 15

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร 16

การกำหนดวัตถุประสงค์ 16

การบ่งชี้เหตุการณ์ 17

การประเมินความเสี่ยง 19

การตอบสนองความเสี่ยง 26

กิจกรรมการควบคุม 27

ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร 28

การติดตามผล และรายงานผล 28

เรื่อง **หน้า**

หมวดที่ 4. แบบพิมพ์ต่างๆ

กระบวนการบริหารความเสี่ยง 8 ขั้นตอน 29

แบบระบุเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง (บส.1) 30

แบบระบุเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง (บส.2) 31

ตารางประเมินค่าโอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยง 32

ตัวอย่างตาราง Risk Profile 33

ตัวอย่างตารางแผนงาน/โครงการ 34

หมวดที่ 5. การกรอกข้อมูลแบบประเมินความเสี่ยง

วิธีการกรอกแบบประเมินความเสี่ยง 35

หมวดที่ 6. ภาคผนวก

นิยามคำศัพท์การบริหารความเสี่ยง (Risk Management Definition)49

1.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยง

วัตถุประสงค์ของนโยบาย

เพื่อให้องค์การสุรา กรมสรรพสามิต สามารถใช้การบริหารความเสี่ยงในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายการดำเนินงาน สร้างมูลค่าเพิ่มและความมั่นคงเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสอดคล้องตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) นโยบายนี้มีผลบังคับใช้กับคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในองค์การสุราฯ โดยจัดทำขึ้นจากการพิจารณาให้มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และแผนงานโครงการรวมทั้งกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การสุราฯ

คำจำกัดความของ “ความเสี่ยง”

ความเสี่ยง (Risk) คือ ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

หลักสำคัญในการปฏิบัติ

1. รักษาสมดุลระหว่างระดับความเสี่ยง (Risk) และผลตอบแทน (Return) เพื่อให้มั่นใจถึงการบรรลุตามเป้าหมายจากการดำเนินงานความคาดหวังและประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้เสียภายใต้ความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้
2. กลยุทธ์การดำเนินงานต้องสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ พิจารณายอมรับได้
3. การบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมที่สำคัญขององค์กร ที่จำเป็นต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยผู้บริหารและพนักงานทุกคน
4. ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การสุราฯ จะต้องได้รับการจัดการอย่างทันเวลาและต่อเนื่อง ดังนี้
   - ต้องมีการระบุความเสี่ยงอย่างครอบคลุมและทันเวลา
   - ต้องมีการประเมินความเสี่ยงในด้านของโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
   - ต้องมีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่คณะกรรมการฯ และผู้บริหารยอมรับได้ ทั้งนี้ต้องมีการพิจารณาความเหมาะสมของต้นทุน และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นควบคู่กันไปด้วย
   - ต้องมีการติดตามและรายงานความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงขององค์การสุราฯ ได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา

บทบาทและความรับผิดชอบ

1. คณะอนุกรรมการฯ เป็นผู้กำกับดูแลและสนับสนุนการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงนี้ไปปฏิบัติในองค์การสุราฯ ผ่านทางคณะทำงานเพื่อการสนับสนุนระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และผู้บริหารสูงสุดขององค์การสุราฯ
2. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ เป็นผู้กำกับดูแลนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติภายในองค์การสุราฯ ติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ความเพียงพอของการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญและรายงานให้คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ ทราบเป็นระยะ
3. ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ และติดตามการนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง โดยได้รับการสนับสนุนจากคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
4. พนักงานทุกคนต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยง

การทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยง

1. ในกรณีที่ผู้บริหารพบว่านโยบายการบริหารความเสี่ยงไม่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานต้องนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ ผ่านคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อขออนุมัติในการปรับปรุงนโยบายการบริหารความเสี่ยง
2. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ จะทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงทุกปี และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวยังเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร

ทั้งนี้ นโยบายนี้มีผลบังคับใช้กับคณะกรรมการ อนุกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน นับแต่นี้เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ 10 สิงหาคม พ.ศ. 2560

(นางสาวสุจิตรา เลาหวัฒนภิญโญ)
ประธานคณะอนุกรรมการ
บริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

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 เพื่อทบทวนความเสี่ยง ค่าระดับความเสี่ยง 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 ปลูกฝัง และสร้างนิสัยให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

1.4 วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

พนักงานองค์การสุราฯ ตระหนักในความสำคัญของความเสี่ยง ที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การสุราฯ และร่วมกันปฏิบัติตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนการบริหารความเสี่ยงเป็นที่รับรู้และเข้าใจของทุกคน

1.5 ค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ระดับของความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นในภาพรวม (Broad – Based Amount) ซึ่งองค์กรสามารถยอมรับได้ในการมุ่งไปสู่พันธกิจ หรือ วิสัยทัศน์ขององค์กร

ปัจจัยที่ใช้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ได้แก่

- ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ
- ความเสี่ยงในการดำเนินงาน
- ปัจจัยภายในองค์กร ที่มีมุมมองต่อความเสี่ยง รับความเสี่ยงได้หรือไม่ยอมรับความเสี่ยง (Risk Taker vs Risk Averse)
- ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการดำเนินงาน
- ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สามารถกำหนดได้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ขั้นตอนการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งจากภายในและภายนอกเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
2. การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จากระดับบนลงสู่ระดับล่าง (Top – down) โดยเชื่อมโยงเข้ากับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์การดำเนินงาน
3. การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน (Bottom – up) จากการวิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยงในแต่ละด้าน

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สามารถแสดงในรูปแบบต่าง ๆ ได้หลายรูปแบบ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เชิงคุณภาพ

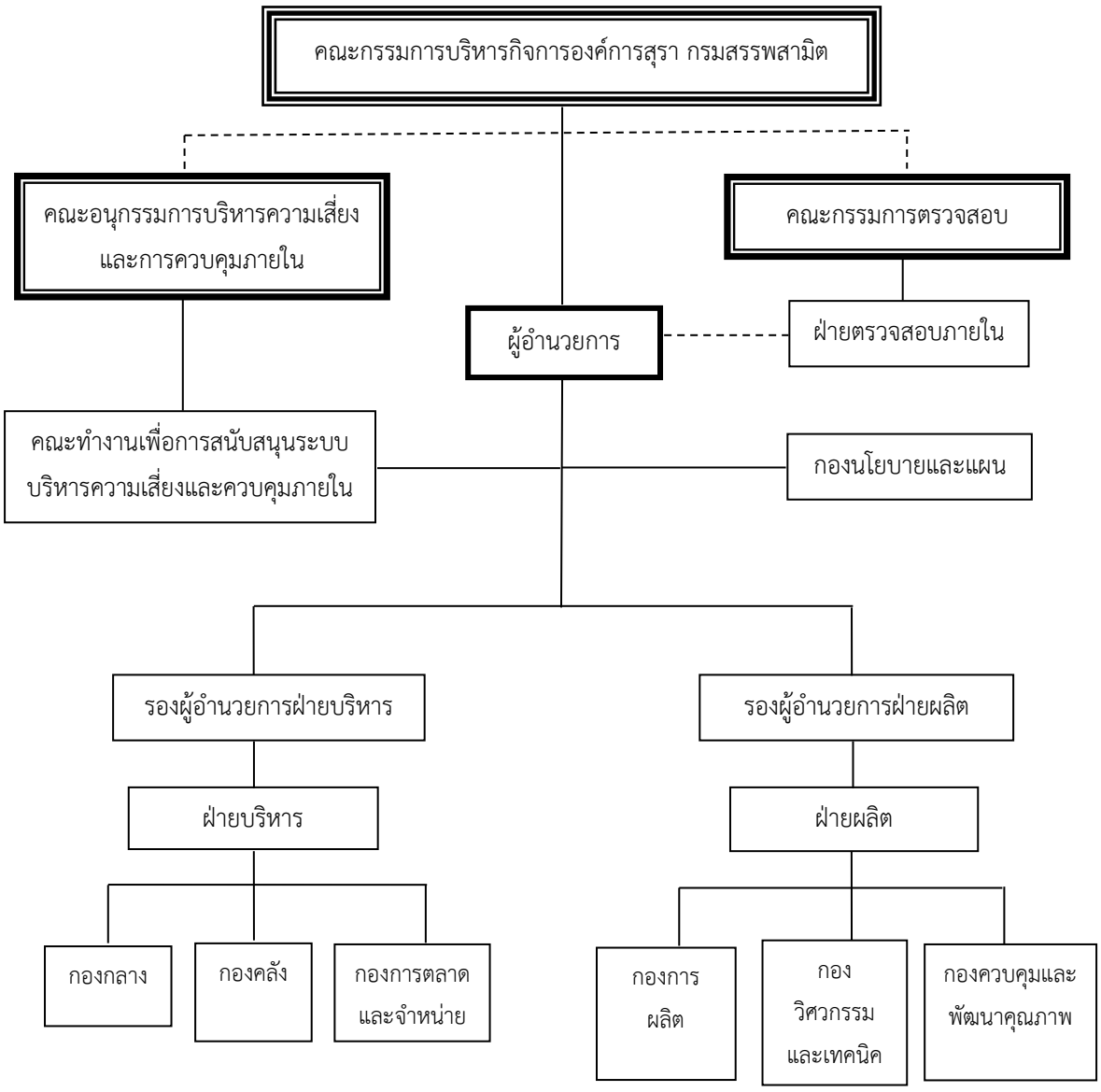
ประเภทขอความเสี่ยง	ระดับที่ยอมรับได้	คำอธิบาย/แนวทางปฏิบัติ
ปฏิบัติการ (Operational)	ต่ำ	● ยอมรับความเสี่ยงได้ต่ำสำหรับเรื่องความปลอดภัยและ อาชีวอนามัย ● ยอมรับความเสี่ยงได้ต่ำสำหรับเกี่ยวกับการปฏิบัติการในกระบวนการทำงานที่ทำอยู่เป็นประจำ
การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance)	ไม่ยอมรับเลย	● ไม่ยอมรับความเสี่ยงในการละเมิดกฎหมายหรือกฎระเบียบ ● ไม่ยอมให้มีการละเมิดหลักจรรยาบรรณพนักงาน โดยจะติดตามดูแลอย่างเข้มงวด
ตลาด (Market)	ต่ำ	● ยอมรับความเสี่ยงได้ต่ำสำหรับผลขาดทุนจากการบริหารเงิน (Treasury Operations) ● การทำธุรกรรมเพื่อการเก็งกำไร (Speculative) สามารถทำได้ตามความจำเป็นเท่านั้น
กลยุทธ์ (Strategic)	ปานกลาง	● จัดให้มีเงินลงทุนเพื่อดำเนินโครงการใหม่ ๆ เพื่อการวิจัยและพัฒนา

การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เชิงปริมาณ

ประเภทของความเสี่ยง	ข้อความแสดงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
การขยายการดำเนินงาน	● จะไม่ขยายการดำเนินงานไปในธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักในระยะ 5 ปี ข้างหน้า ● ไม่ต้องการให้เกิดการควบคุมรวมกิจการกับหน่วยงานอื่น
คุณภาพของการบริการ	● มีความมุ่งมั่นในการให้บริการที่ดีที่สุดแก่ผู้ใช้บริการ และจะไม่ยอมให้คุณภาพการบริการลดลงต่ำกว่าคู่แข่ง
การเงิน	● ไม่ต้องการให้อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt to Equity Ratio) มากกว่าหรือเท่ากับ 2 ต่อ 1
บุคลากร	● จะรักษาระดับความพึงพอใจของพนักงานและการให้สวัสดิการแก่พนักงานในระดับที่ไม่ต่ำกว่าของหน่วยงานอื่น ๆ ในภาคอุตสาหกรรมเดียวกัน

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

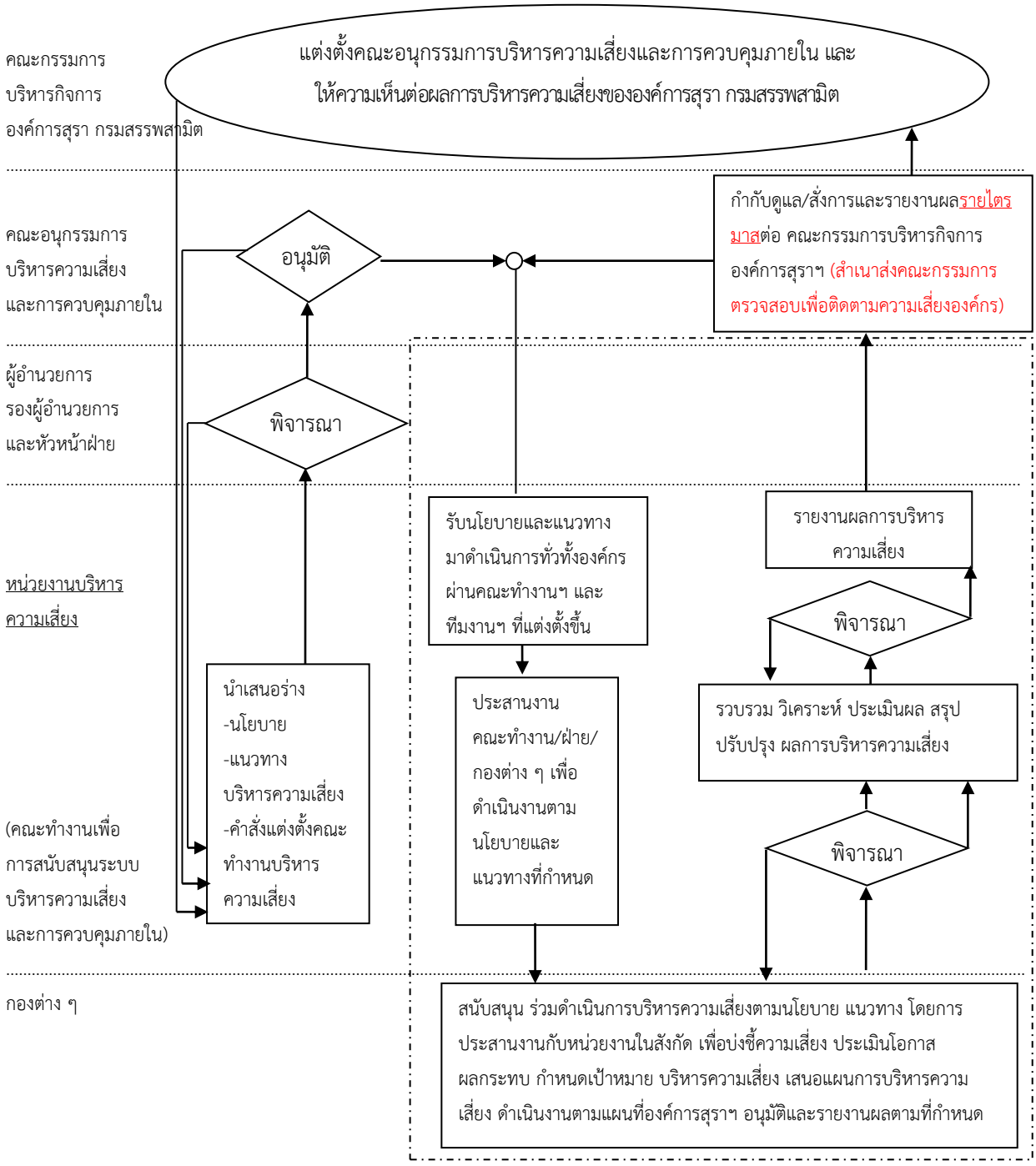
2.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต



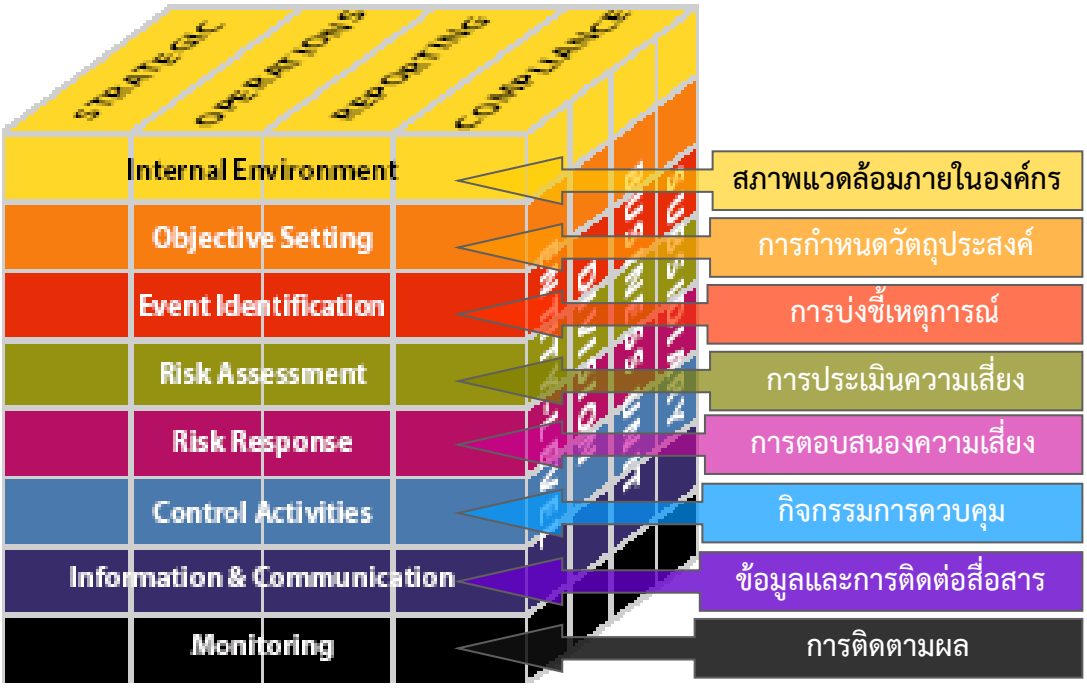
..... **สายการรายงาน (Report Line)**

——— **สายการบังคับบัญชา (Command Line)**

2.2 ขั้นตอนและความรับผิดชอบของหน่วยงานในกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การสุราฯ



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)

3.1 นิยามของคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

เหตุการณ์ที่องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ตระหนักว่าเป็นความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งอาจจะเกิดหรือไม่เกิดก็ได้ โดยเหตุการณ์เหล่านั้นมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การสุราฯ ซึ่งหากเป็นผลกระทบในทางที่**ก่อให้เกิดความเสียหาย** ถือว่าเป็น ***"ความเสี่ยง"*** ส่วนผลกระทบที่ทำให้**เกิดผลดี** ถือว่าเป็น ***"โอกาส"*** ขององค์การสุราฯ

เหตุการณ์ (Event) คือ สิ่งที่เกิดขึ้นหรือเรื่องที่เกิดขึ้นจากแหล่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภายในหรือภายนอกองค์กร ซึ่งมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

ความเสี่ยง (Risk) คือ ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจจะเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

โอกาส (Opportunity) คือ เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นทำให้เกิด ผลดีต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การสุราฯ

ผลกระทบ (Impact) คือ ผลจากเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง ซึ่งอาจเกิดผลประการเดียวหรือหลายประการโดยเกิดทั้งเชิงบวกและเชิงลบ

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management) คือ กระบวนการที่กำหนดและนำไปปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ ผู้บริหาร และพนักงาน เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ และการวางแผนขององค์การสุราฯ ในทุกระดับ โดยได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์การสุราฯ และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ วิธีการบริหารจัดการที่เป็นไปเพื่อการคาดการณ์ และลดผลเสียของความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

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

<u>ยกตัวอย่าง</u>

- อาจเกิดจากการกระทำของบุคคลภายในองค์กร เช่น การปฏิบัติงานล้มเหลวของพนักงานจะนำไปสู่ความล้มเหลวขององค์กร ทำให้ไม่สามารถประสบความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายของกลยุทธ์ได้
- อาจเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม ไฟไหม้ ฝนแล้ง ฟ้าผ่า ลมพายุ ไฟฟ้าดับ

- ไม่ใช่เกิดจากธรรมชาติ เป็นสิ่งที่มนุษย์ทำให้เกิด เช่น สภาพเศรษฐกิจ หรือการกระทำของคู่แข่งที่อาจสร้างกลยุทธ์หรือนโยบายภาครัฐที่ก่อให้เกิดผลด้านลบต่อองค์กร

ความเสี่ยง (Risk) อาจจะอยู่ในกระบวนการ (Process) ต่างๆ ขององค์กรที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ เช่น การวางกลยุทธ์และแผน (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

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)*** คือ ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงินหรือศักยภาพในการแข่งขัน อันเนื่องจากกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม

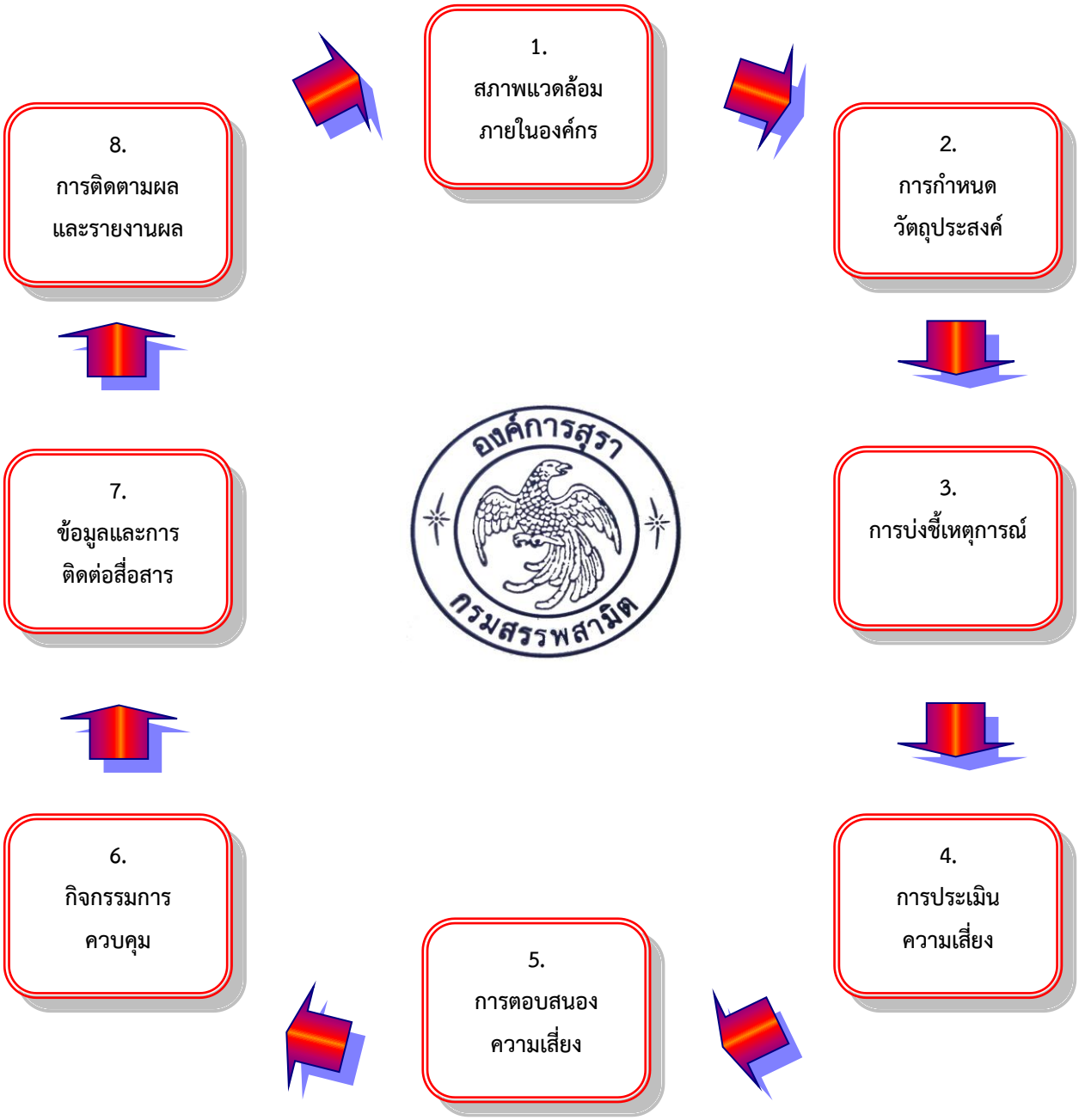
2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risks : O) คือ ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร อันเนื่องจากความผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบหรือกระบวนการต่าง ๆ

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks : F) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความผันผวนของตัวแปรทางการเงิน เช่น อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย สภาพคล่องทางการเงิน และราคาสินค้าโภคภัณฑ์ (Commodity) ซึ่งก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน

4) ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risks : C) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบาย กระบวนการ หรือการควบคุมต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา และข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง กับการดำเนินงานขององค์กร

3.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

องค์การสุราฯ กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็น 8 ขั้นตอนดังนี้



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 ควรเป็นไปตามหลักการที่เรียกว่า SMART โดยวัตถุประสงค์ที่ดีควรจะมีลักษณะดังนี้ คือ

- ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน (Specific)
- วัตถุประสงค์นั้นต้องวัดผลหรือประเมินผลได้ (Measurable)
- วัตถุประสงค์นั้นจะต้องสามารถปฏิบัติให้บรรลุได้ (Attainable)
- ต้องสมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้และสอดคล้องกันกับวัตถุประสงค์ขององค์กร (Relevant)
- ต้องมีการกำหนดกรอบเวลาในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเหมาะสม (Time bound)

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

วัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน สามารถแบ่งได้ 2 ระดับ ดังนี้

- **วัตถุประสงค์ระดับองค์กร (Entity - Level Objective)** เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์การสุราฯ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรจะระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ขององค์กรเช่นเดียวกับภารกิจ (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

การระบุความเสี่ยงมีหลักการสำคัญ ดังนี้

1. ศึกษา และพิจารณาถึงเหตุการณ์ที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ตามที่กำหนดเบื้องต้นไว้ในแผน โดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอก เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว เหตุการณีปัจจุบัน และเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

ในการระบุความเสี่ยง ควรพิจารณาปัจจัยความเสี่ยงต่าง ๆ ให้ครบถ้วนและครอบคลุม ตัวอย่างเช่น

➢ ปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน เช่น

- ปัจจัยภายใน ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการ และระบบงานสนับสนุนต่าง ๆ

- ปัจจัยภายนอก ได้แก่ การเมือง กฎระเบียบ กฎหมาย สภาวะตลาด เทคโนโลยี ความไม่สงบทางการเมือง และภัยธรรมชาติ เป็นต้น

➢ <u>เหตุการณ์ในอดีต</u> ความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และแนวโน้มของเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

➢ <u>เหตุการณ์ปัจจุบัน</u> อาทิเช่น เหตุฉุกเฉิน สถานการณ์เฉพาะหน้าที่กำลังเกิด สังคมและวิถีชีวิตของสังคมปัจจุบัน เทคโนโลยีปัจจุบัน

➢ <u>เหตุการณ์อนาคต</u> อาทิเช่น สิ่งที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นตามกาลเวลาหรือจากเหตุการณ์ปัจจุบันเป็นสาเหตุให้เกิดเหตุการในอนาคตได้

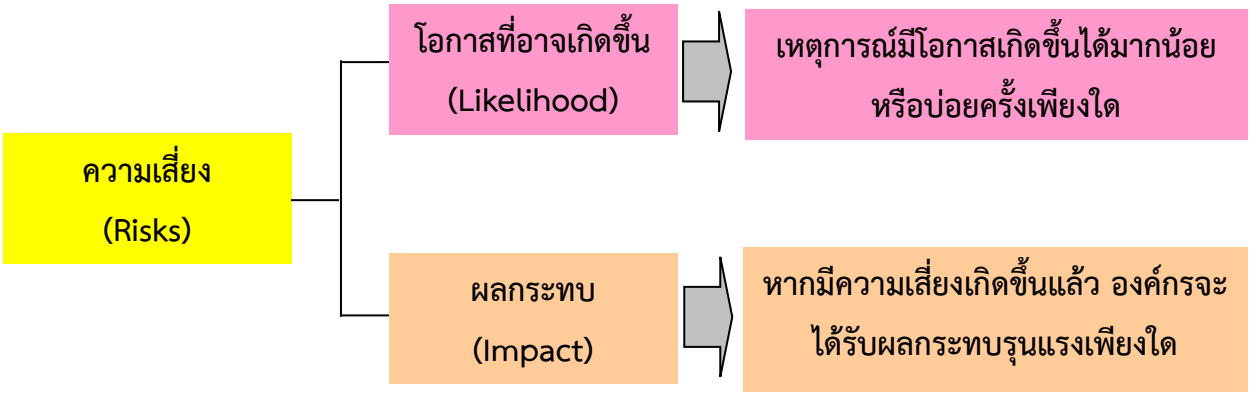
➢ นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ ๆ ที่องค์กรต้องการพัฒนา

➢ โอกาสหรือกิจกรรมใหม่ ๆ ที่อาจเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร

สรุปประเด็นเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และสาเหตุของเหตุการณ์หรือความเสี่ยงดังกล่าว ให้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อหารือร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูง หากเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงลบถือเป็นความเสี่ยงที่ผู้บริหารต้องประเมินและจัดการความเสี่ยงนั้น สำหรับเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงบวกเป็นโอกาสซึ่งผู้บริหารควรนำไปพิจารณาอีกครั้งในกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ในการดำเนินงานต่อไป

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง เป็นขั้นตอนที่ดำเนินการต่อจากการระบุความเสี่ยงคือ เริ่มจากการพิจารณาความเสี่ยงที่มีอยู่ก่อนการควบคุมใด ๆ แล้วทำการประเมินระดับนัยสำคัญของโอกาสเกิดความเสี่ยงหรือความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น หากมีการเก็บรวบรวมสถิติและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบจากความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นก็สามารถประเมินเป็นมูลค่า ที่ชัดเจนได้ โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้



<u>ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง</u>

4.1 การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง คือ การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของโอกาส (Likelihood) ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นบ่อยครั้งเพียงใด โดยใช้ตารางการคิดค่าคะแนนของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงประกอบการพิจารณา ดังนี้

ระดับความรุนแรง	โอกาสเกิด	คะแนน
สูงมาก	มีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์น้อย/เกิดขึ้น 1 เดือน	5
สูง	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์ขึ้น 9 เดือนต่อครั้ง	4
ปานกลาง	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์ขึ้น 6 เดือนต่อครั้ง	3
น้อย	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์ขึ้น 3 เดือนต่อครั้ง	2
น้อยมาก	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์มากกว่า 1 ปีต่อครั้ง	1

4.2 การประเมินผลกระทบที่จะเกิดจากความเสี่ยง คือ การพิจารณาถึงมูลค่าความเสียหายหรือความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับเมื่อความเสี่ยงเกิดผลขึ้นทั้งในมิติด้านการเงิน (Finance) และไม่ใช่ด้านการเงิน (Non-Finance) โดยใช้ตารางการคิดค่าคะแนนระดับความรุนแรงของมูลค่าความเสียหายหรือผลกระทบประกอบการพิจารณา ดังนี้

<u>ตัวอย่าง</u>

การคิดค่าคะแนนระดับความรุนแรง หรือผลกระทบในมิติด้านการเงิน

ระดับของความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก	10,000,000 บาท	5
สูง	5,000,000 บาท	4
ปานกลาง	1,000,000 บาท	3
น้อย	500,000 บาท	2
น้อยมาก	100,000 บาท	1

<u>ตัวอย่าง</u>

การคิดค่าคะแนนระดับความรุนแรงในมิติที่ไม่ใช่ด้านการเงิน เช่น

1. ระดับความรุนแรง หรือผลกระทบด้านการดำเนินการโครงการ

ระดับของความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก	ความคืบหน้าในการดำเนินโครงการ <60	5
สูง	ความคืบหน้าในการดำเนินโครงการ >=60	4
ปานกลาง	ความคืบหน้าในการดำเนินโครงการ >=70	3
น้อย	ความคืบหน้าในการดำเนินโครงการ >=80	2
น้อยมาก	ความคืบหน้าในการดำเนินโครงการ >=90	1

2. ระดับความรุนแรง หรือผลกระทบด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์การสุราฯ

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

3. ระดับความรุนแรง หรือผลกระทบด้านสุขอนามัยและความปลอดภัยของบุคลากร

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

4. **ระดับความรุนแรง หรือผลกระทบด้านเหตุการณ์ฉุกเฉิน**

ระดับความรุนแรง	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

5. **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
น้อย	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่สามารถแก้ไขในระยะเวลาไม่เกิน 1 เดือน	2
น้อยมาก	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเล็กน้อยสามารถแก้ไขหรือควบคุมได้	1

6. **ระดับความรุนแรง หรือผลกระทบด้านชุมชน**

ระดับของความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก	มีผลกระทบรุนแรงต่อชุมชนเป็นบริเวณกว้างหรือหน่วยงานของรัฐอื่น ๆ ต้องเข้าร่วมดำเนินการแก้ไข และ/หรือมีการประท้วงต่อต้านของชุมชน	5
สูง	มีผลกระทบต่อชุมชน และ/หรือ มีข้อร้องเรียน ใช้เวลาแก้ไขปัญหามากกว่า 7 วัน	4
ปานกลาง	มีผลกระทบต่อชุมชน และ/หรือ มีข้อร้องเรียน ใช้เวลาแก้ไขปัญหาระหว่าง 5 - 7 วัน	3
น้อย	มีผลกระทบต่อชุมชน และ/หรือ มีข้อร้องเรียน ใช้เวลาแก้ไขปัญหาได้ภายใน 4 วัน	2
น้อยมาก	ไม่มีผลกระทบต่อชุมชน และ/หรือไม่มีข้อร้องเรียน หรือมีผลกระทบเล็กน้อยสามารถแก้ไขปัญหาได้ในทันที	1

7. **ระดับความรุนแรง หรือผลกระทบด้านการละเมิดกฎหมาย กฎ ระเบียบ**

ระดับของความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก	ถูกสั่งให้หยุดการดำเนินงาน	5
สูง	ถูกฟ้องคดี	4
ปานกลาง	ถูกปรับตามกฎหมาย	3
น้อย	ได้รับการตักเตือนจากผู้มีอำนาจตามกฎหมาย	2
น้อยมาก	องค์การสุราฯ ตรวจพบและสามารถแก้ไขได้เอง	1

8. ระดับความรุนแรง หรือผลกระทบด้านกระบวนการผลิต

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

* เป็นการหยุดกระบวนการผลิตนอกเหนือจากแผนการหยุดประจำเดือน

<u>หมายเหตุ</u>

- ค่าโอกาส/ค่าผลกระทบหรือมูลค่าความเสียหายในตารางเป็นเพียงตัวอย่างหน่วยงานที่นำไปใช้อาจกำหนดค่าโอกาส/ค่าผลกระทบหรือมูลค่าความเสียหายขึ้นใช้ใหม่ตามความเหมาะสม

4.3 การประเมินค่าระดับของความเสี่ยง ผู้ที่รับผิดชอบต่อความเสี่ยงที่ค้นพบแล้ว สามารถคำนวณหาค่าระดับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ หรือการประเมินระดับค่าของความเสี่ยงได้ตามสูตรดังต่อไปนี้

ค่าระดับความเสี่ยง = ค่าคะแนนของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ✕ ค่าคะแนนของผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้น
= Impact X Likelihood

ค่าระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่คำนวณ ได้ตามวิธีข้างต้น จะถูกนำมาใช้เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีต่องานหรือแผนงาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงสามารถเลือกความเสี่ยงขึ้นมาจัดการได้ตามลำดับความรุนแรง ***ความเสี่ยงที่มีค่าระดับความเสี่ยงสูง ควรจัดการก่อนความเสี่ยงที่มีค่าระดับความเสี่ยงต่ำ***

ฝ่ายบริหารควรให้ความสนใจต่อปัจจัยเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นสูงและมีผลกระทบรุนแรงก่อนแต่ควรจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น ความเสี่ยงบางประเภทมีผลเสียหายเกิดขึ้นจากความเสี่ยงดังกล่าวในแต่ละครั้งเป็นจำนวนน้อยแต่โอกาสที่จะเกิดมีบ่อยมาก ก็อาจก่อให้เกิดความเสียหายอย่างมีนัยสำคัญต่อภาพรวมขององค์กรได้

ระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง จะพิจารณาจากความสัมพันธ์ของระดับผลกระทบและระดับโอกาสที่จะเกิด โดยอาจนำค่าระดับมาบวกกันหรือคูณกันและหาค่าเฉลี่ยและนิยมแสดงเป็นตารางตำแหน่งความเสี่ยง องค์การสุราฯ ใช้วิธีการนำค่าระดับผลกระทบและระดับโอกาสที่จะเกิดมาคูณกันดังตัวอย่าง

กรณีที่พบว่ามีปัจจัยเสี่ยงหลายปัจจัยเกิดขึ้นภายในงานเดียวกันการใช้ตารางจัดระดับของความเสี่ยงอาจช่วยให้ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงพิจารณาเลือกความเสี่ยงที่จะต้องบริหารจัดการได้ง่ายขึ้น

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

ตัวเลขแรกคือค่าระดับของโอกาสเกิดความเสี่ยง

ตัวเลขหลังค่าระดับของผลกระทบ

	ความเสี่ยงต่ำ ที่ยอมรับได้	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

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

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

5.1 การยอมรับความเสี่ยง (Acceptance) คือ ยอมรับความเสี่ยง โดยไม่มีการดำเนินการใด ๆ เพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ หรือค่าใช้จ่ายของการจัดการความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่ากับผลที่องค์กรจะได้รับ

5.2 การลดความเสี่ยง (Reduction) คือ ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ ต้องดำเนินการเพื่อลดโอกาสเกิหรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือทั้งสองอย่างโดยจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการลดความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยงลักษณะนี้โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจลทุนธุรกิจ

5.3 การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง (Sharing) คือ การถ่ายโอนหรือแบ่งความเสี่ยงบางส่วนไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่นเพื่อลดโอกาสเกิดความเสี่ยงหรือผลกระทบ เช่น การซื้อประกัน การซื้ออนุพันธ์ หรือผู้รับจ้าง อย่างไรก็ตาม การถ่ายโอนความเสี่ยงไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่น อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงใหม่เนื่องจากบุคคลหรือองค์กรอื่นนั้น อาจไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล หรือไม่รับรู้ถึงหน้าที่ในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว

5.4 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoidance) คือ ยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจเกี่ยวกับการหยุดสายการผลิต การยกเลิกการขยายตลาดในภูมิภาค หรือการขายหน่วยงาน (Spin off)

การกำหนดเวลาแนวทางตอบสนองต่อความเสี่ยง/แผนจัดการความเสี่ยง องค์กรควรพิจารณาการตอบสนองความเสี่ยงให้สอดคล้องกับระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

ในการพิจารณาการตอบสนองความเสี่ยงควรศึกษาค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก เพื่อใช้ในการตัดสินใจโดยควรใช้การวิเคราะห์ผลได้ ผลเสีย ของแต่ละทางเลือกว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ โดยมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาในการวิเคราะห์ คือ

ผลได้ (Benefit) ได้แก่ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันทีที่นำทางเลือกนั้นไปใช้ตอบสนองความเสี่ยงหรือผลประโยชน์ในระยะยาวรวมถึงโอกาสดีต่าง ๆ ในอนาคต เป็นต้น

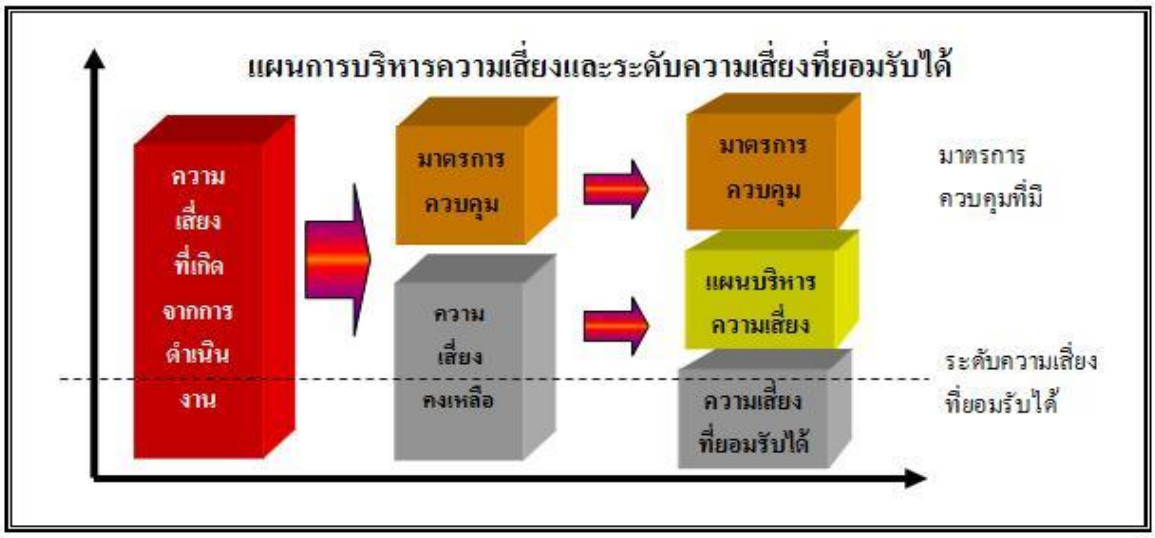
ผลเสีย (Cost) ได้แก่ ต้นทุน เวลาหรือความสะดวกที่มีโอกาสสูญเสียไปกับความเสี่ยงหรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต เป็นต้น

6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activity)

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

เมื่อการตอบสนองความเสี่ยง ได้กำหนดทางเลือกที่เหมาะสมแล้วให้พิจารณาว่าความเสี่ยงดังกล่าวมีการกำหนดกิจกรรมควบคุมต่าง ๆ เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้แล้วหรือไม่ หากความเสี่ยงนั้นยังไม่มีกิจกรรมควบคุม หรือมีกิจกรรมควบคุมแล้วแต่ยังไม่เพียงพอต่อการรองรับความเสี่ยงนั้น องค์การสุราฯ จะต้องวางแผนจัดการและควบคุมความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมีเป้าหมาย ดังนี้

1. ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง
2. ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง ในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
3. เปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงให้เป็นไปในรูปที่องค์การสุราฯ ต้องการหรือยอมรับได้



7. ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information and Communication)

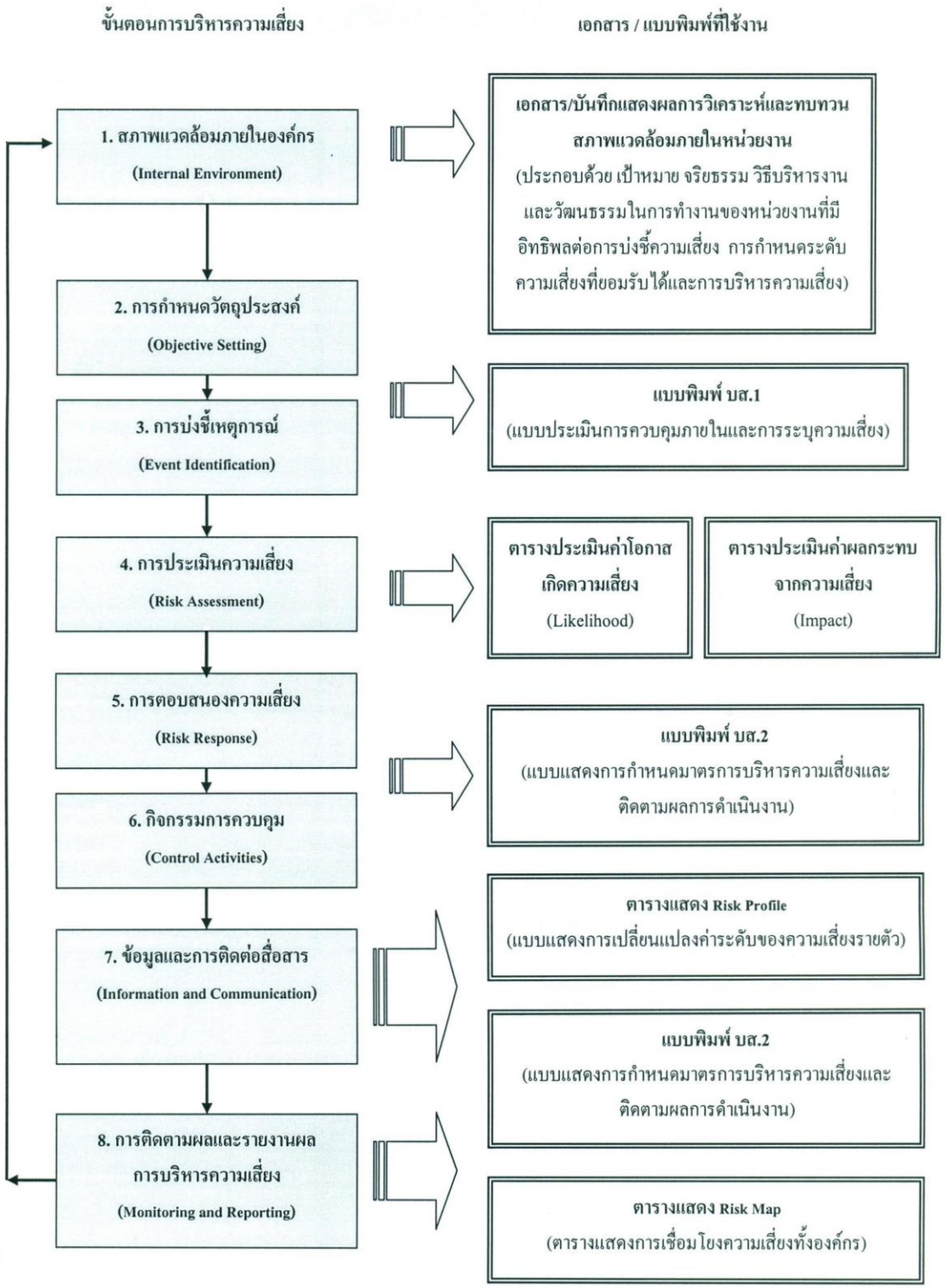
เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในกระบวนการบริหารความเสี่ยง ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากภายในและภายนอกที่เป็นข้อมูลทั้งในอดีตและปัจจุบัน โดยข้อมูลในอดีตจะแสดงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แสดงแนวโน้มของเหตุการณ์และช่วยคาดการณ์การปฏิบัติงานในอนาคต ส่วนข้อมูลในปัจจุบันเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการ สายงาน หรือหน่วยงาน ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็น และช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

8. การติดตามผล และรายงานผล (Monitoring and Reporting)

การติดตามผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การติดตามการบริหารความเสี่ยงทั้งกระบวนการ การประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่า

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

กระบวนการบริหารความเสี่ยง 8 ขั้นตอน (อิงหลักเกณฑ์ของ COSO)



ชื่อหน่วยงาน องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

แบบระบุเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง (ประเมินการควบคุมภายในและการบ่งชี้ความเสี่ยง) แบบ บส.1.

1. ชื่อของงาน 2. วัตถุประสงค์ของงาน 3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ค้นพบครั้งแรก			ประเมินการควบคุมภายในที่ใช้งานอยู่		ความเสี่ยงคงเหลือภายหลังใช้ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่แล้ว	
	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ค่าระดับความเสี่ยง # 1 (โอกาส X ผลกระทบ)	ประเภทความเสี่ยง (SOFC)	การควบคุมที่มีใช้งานอยู่ในปัจจุบัน	ประเมินการควบคุม (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ค่าระดับความเสี่ยง # 2 (โอกาส X ผลกระทบ)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1. ชื่อของงาน 2. วัตถุประสงค์ของงาน 3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	X =				1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	X =

ลงชื่อ .....

ตำแหน่ง .....

วันที่.....

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	ฉบับที่(แก้ไข) : 5(6)
ชื่อเอกสาร : คู่มือการบริหารความเสี่ยง	หน้า : 30/52
หมวดที่ 4 แบบพิมพ์ต่าง ๆ	วันที่มีผลบังคับใช้ : 10 ส.ค. 2560
	ผู้อนุมัติ : ประธาน RMC

ชื่อหน่วยงาน องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

แบบกำหนดมาตรการบริหารความเสี่ยงและการติดตามผลการดำเนินงานเป็นรายเดือน / ไตรมาส

แบบ บส.2

1. ชื่อของงาน 2. วัตถุประสงค์ของงาน 3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	ความเสี่ยงคงเหลือภายหลังใช้ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่แล้ว			การตอบสนองความเสี่ยง (4T)	มาตรการบริหารความเสี่ยง (เพื่อลดค่าโอกาสเกิดและผลกระทบจากความเสี่ยง)		การติดตามมาตรการบริหารความเสี่ยง	
	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ค่าระดับความเสี่ยง # 2 (โอกาส X ผลกระทบ)	ประเภทความเสี่ยง (SOFC)	1.การยอมรับ 2.การควบคุม 3.การโอนย้าย 4.การยกเลิก	1. กิจกรรมเป้าหมายที่จะดำเนินการ 2. กำหนดเสร็จ 3. ผู้รับผิดชอบ	ค่าระดับความเสี่ยงที่เป็นเป้าหมาย (โอกาส Xผลกระทบ)	รายละเอียดผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย (กรณีมีปัญหาอุปสรรคให้ระบุวิธีการแก้ไขด้วย)	ประเมินค่าระดับความเสี่ยง #.. (โอกาส X ผลกระทบ)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1. ชื่อของงาน 2. วัตถุประสงค์ของงาน 3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	x =			1. กิจกรรมเป้าหมาย 2. กำหนดแล้วเสร็จ 3. ผู้รับผิดชอบ	x =		

ชื่อโครงการ_____

ตารางประเมินคิดค่าโอกาสเกิดความเสี่ยง

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่ในการเกิดความผิดพลาดโดยเฉลี่ย	คะแนน
สูงมาก		5
สูง		4
ปานกลาง		3
น้อย		2
น้อยมาก		1

ตารางประเมินค่าผลกระทบ/ความเสียหายจากความเสี่ยง

ระดับของความรุนแรง	มูลค่าผลกระทบ/ความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก		5
สูง		4
ปานกลาง		3
น้อย		2
น้อยมาก		1

<u>หมายเหตุ</u> 1. ค่าโอกาส / ค่าผลกระทบหรือมูลค่าความเสียหายในตารางเป็นเพียงตัวอย่าง

2. หน่วยงานที่นำไปใช้อาจกำหนดค่าโอกาสและค่าผลกระทบ/มูลค่าความเสียหายขึ้นใช้ใหม่เพื่อให้ความเหมาะสมกับลักษณะของความเสี่ยงที่ค้นพบ

Risk Profile

ของปัจจัยเสี่ยงเรื่อง.....

ค่าคะแนนของผลกระทบจากความเสี่ยง						
	5					
	4					
	3					
	2					
	1					
	×	1	2	3	4	5
	ค่าคะแนนโอกาสเกิดความเสี่ยง					

E.1 หมายถึง ค่าระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการ

E.2 หมายถึง เป้าหมายของค่าระดับความเสี่ยง

E.3 หมายถึง ค่าระดับความเสี่ยงที่ประเมินในแต่ละไตรมาส

แผน โครงการ.....

ความเสี่ยง

ผู้รับผิดชอบหลัก

วัตถุประสงค์

Risk Appetite

Risk Tolerance

ลำดับที่	กิจกรรมที่ดำเนินการ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ												ผู้รับผิดชอบ
			ต.ค	พ.ย	ธ.ค.	ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย	

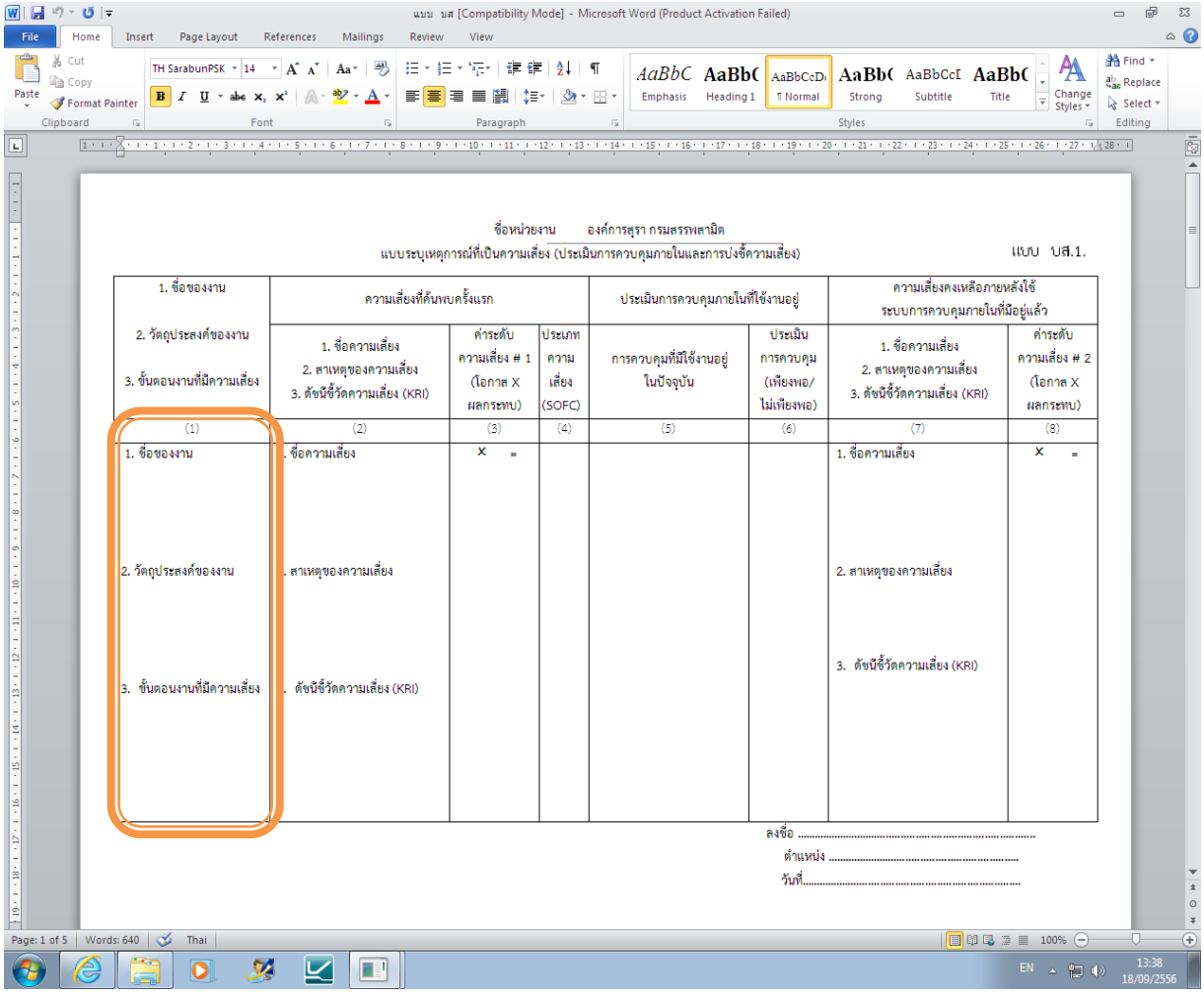
งบประมาณตามแผน ล้านบาท

งบประมาณที่ใช้จริง บาท

วิธีการกรอกแบบประเมินความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 1

แบบ บส.1



ชื่อหน่วยงาน องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

แบบระบุเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง (ประเมินการควบคุมภายในและการบ่งชี้ความเสี่ยง) แบบ บส.1.

1. ชื่อของงาน 2. วัตถุประสงค์ของงาน 3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ค้นพบครั้งแรก			ประเมินการควบคุมภายในที่ใช้งานอยู่		ความเสี่ยงคงเหลือภายหลังใช้ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่แล้ว	
	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ค่าระดับความเสี่ยง # 1 (โอกาส X ผลกระทบ)	ประเภทความเสี่ยง (SOFC)	การควบคุมที่มีใช้งานอยู่ในปัจจุบัน	ประเมินการควบคุม (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ค่าระดับความเสี่ยง # 2 (โอกาส X ผลกระทบ)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1. ชื่อของงาน 2. วัตถุประสงค์ของงาน 3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	X =				1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	X =

ลงชื่อ .....

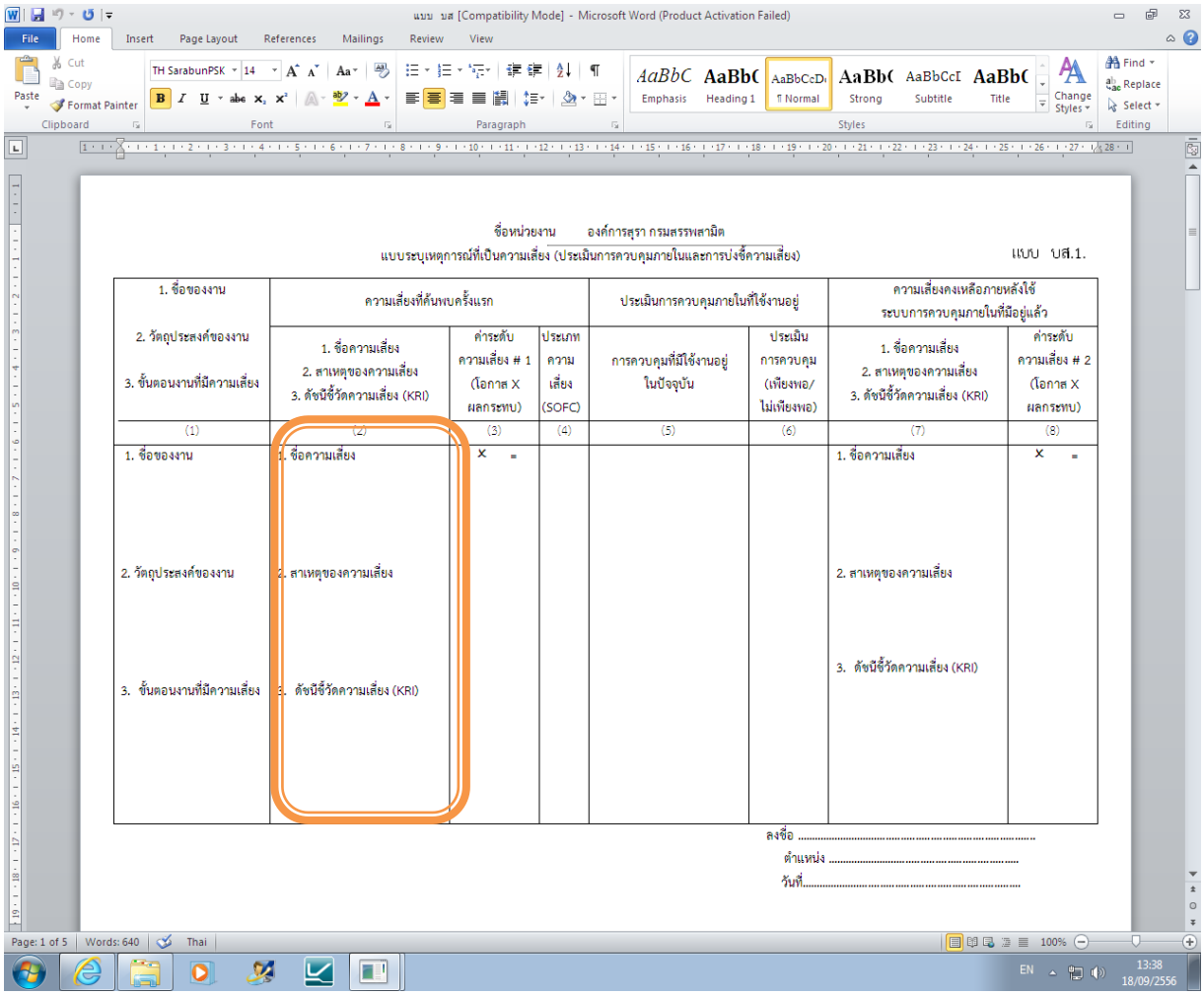
ตำแหน่ง .....

วันที่.....

ช่องที่ (1) ระบุชื่อของงานโดยชื่อของงาน วัตถุประสงค์ของงาน และขั้นตอนที่มีความเสี่ยง โดยต้องเชื่อมโยงกับแบบ ปย.3 ในแบบฟอร์มการควบคุมภายใน

ขั้นตอนที่ 2

แบบ บส.1



ชื่อหน่วยงาน องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

แบบระบุเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง (ประเมินการควบคุมภายในและการบ่งชี้ความเสี่ยง) แบบ บส.1.

1. ชื่อของงาน 2. วัตถุประสงค์ของงาน 3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ค้นพบครั้งแรก			ประเมินการควบคุมภายในที่ใช้งานอยู่		ความเสี่ยงคงเหลือภายหลังใช้ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่แล้ว	
	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ค่าระดับความเสี่ยง # 1 (โอกาส X ผลกระทบ)	ประเภทความเสี่ยง (SOFC)	การควบคุมที่มีใช้งานอยู่ในปัจจุบัน	ประเมินการควบคุม (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ค่าระดับความเสี่ยง # 2 (โอกาส X ผลกระทบ)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1. ชื่อของงาน 2. วัตถุประสงค์ของงาน 3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	X =				1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	X =

ลงชื่อ .....

ตำแหน่ง .....

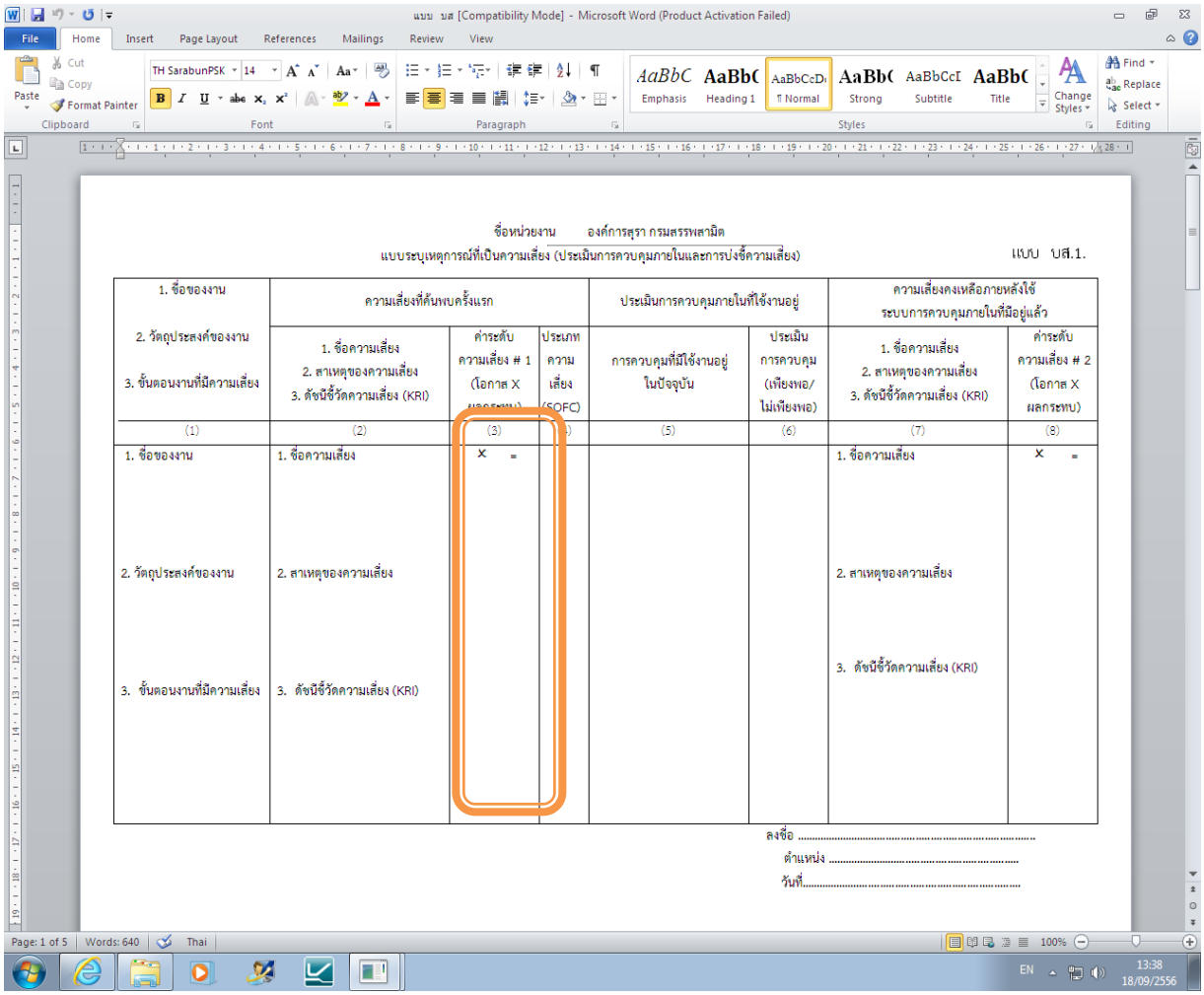
วันที่.....

ช่องที่ (2) ระบุความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ซึ่งคาดว่าจะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งระบุสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง กำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง ให้สัมพันธ์กับแต่ละความเสี่ยงและสาเหตุความเสี่ยงตามที่ระบุไว้

<u>หมายเหตุ</u> ช่องที่ (2) พิจารณาว่ามีสิ่งใด หรือเหตุการณ์ใดที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ซึ่งสามารถค้นหาได้ทั้งจากปัจจัยภายใน เช่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ กระบวนการทำงาน แผนงาน โครงการต่าง ๆ บุคลากร เครื่องมือเครื่องใช้ เป็นต้น และจากปัจจัยภายนอก เช่น กฎระเบียบจากหน่วยงานภายนอก การประสานงานกับหน่วยงานภายนอก ภัยธรรมชาติ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เป็นต้น พร้อมระบุสาเหตุของความเสี่ยงให้ชัดเจนว่าเกิดจากอะไร เกิดที่ไหน เกิดได้อย่างไร เกิดขึ้นเมื่อใด ทำไมจึงเกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 3

แบบ บส.1



ชื่อหน่วยงาน องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

แบบระบุเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง (ประเมินการควบคุมภายในและการบ่งชี้ความเสี่ยง) แบบ บส.1.

1. ชื่อของงาน 2. วัตถุประสงค์ของงาน 3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ค้นพบครั้งแรก			ประเมินการควบคุมภายในที่ใช้งานอยู่		ความเสี่ยงคงเหลือภายหลังใช้ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่แล้ว	
	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ค่าระดับความเสี่ยง # 1 (โอกาส X ผลกระทบ)	ประเภทความเสี่ยง (SOFC)	การควบคุมที่มีใช้งานอยู่ในปัจจุบัน	ประเมินการควบคุม (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ค่าระดับความเสี่ยง # 2 (โอกาส X ผลกระทบ)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1. ชื่อของงาน 2. วัตถุประสงค์ของงาน 3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	X =				1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	X =

ลงชื่อ .....

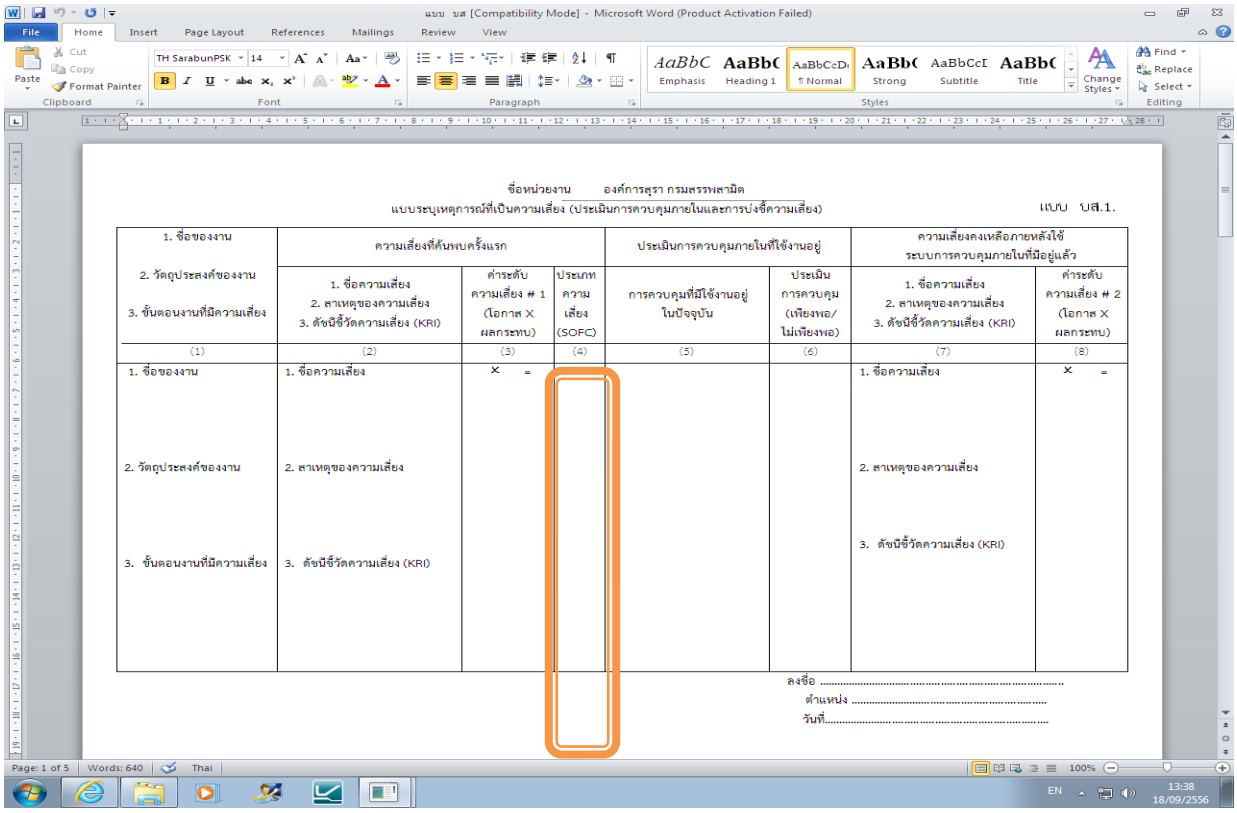
ตำแหน่ง .....

วันที่.....

การประเมินระดับความเสี่ยง เป็นการประเมินความเสี่ยงที่พบครั้งแรกก่อนการดำเนินกิจกรรม/มาตรการควบคุมที่มีอยู่แล้วในช่องที่ (5) หากมีความเสี่ยงที่ค้นพบ จะต้องประเมินระดับความเสี่ยงโดยต้องประเมินทั้งจากค่าโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของแต่ละสาเหตุความเสี่ยงเสมอ

ขั้นตอนที่ 4

แบบ บส.1



ชื่อหน่วยงาน องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

แบบระบุเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง (ประเมินการควบคุมภายในและการบ่งชี้ความเสี่ยง) แบบ บส.1.

1. ชื่อของงาน 2. วัตถุประสงค์ของงาน 3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ค้นพบครั้งแรก			ประเมินการควบคุมภายในที่ใช้งานอยู่		ความเสี่ยงคงเหลือภายหลังใช้ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่แล้ว	
	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ค่าระดับความเสี่ยง # 1 (โอกาส X ผลกระทบ)	ประเภทความเสี่ยง (SOFC)	การควบคุมที่มีใช้งานอยู่ในปัจจุบัน	ประเมินการควบคุม (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ค่าระดับความเสี่ยง # 2 (โอกาส X ผลกระทบ)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1. ชื่อของงาน 2. วัตถุประสงค์ของงาน 3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	X =				1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	X =

ลงชื่อ .....

ตำแหน่ง .....

วันที่.....

ประเภทความเสี่ยง S,O,F,C

ช่องที่ (4) ระบุประเภทของความเสี่ยง โดยพิจารณาจากความเสี่ยงและสาเหตุความเสี่ยงตามช่อง (2) ว่าเป็นความเสี่ยงประเภทใดและให้ระบุในช่องที่ (4) ซึ่งประเภทความเสี่ยง มีทั้งหมด 4 ประเภท ได้แก่

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks : S) คือ ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงินหรือศักยภาพในการแข่งขัน อันเนื่องจากกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม

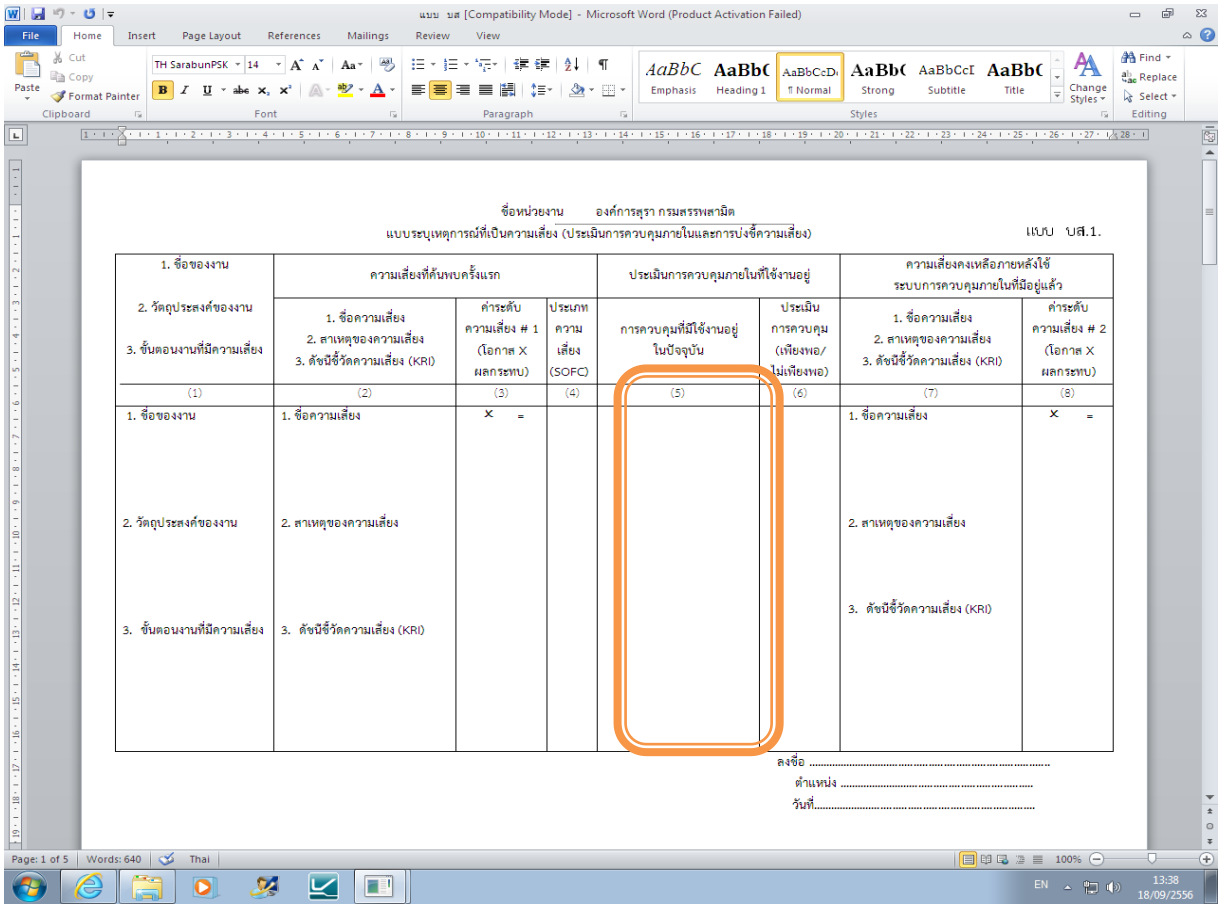
2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risks : O) คือ ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร อันเนื่องจากความผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบ หรือกระบวนการต่าง ๆ

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks : F) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความผันผวนของตัวแปรทางการเงิน เช่น อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย สภาพคล่องทางการเงิน และราคาสินค้าโภคภัณฑ์ (Commodity) ซึ่งก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน

4) ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risks : C) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบาย กระบวนการ หรือการควบคุมต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา และข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง กับการดำเนินงานขององค์กร

ขั้นตอนที่ 5

แบบ บส.1



ชื่อหน่วยงาน องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

แบบระบุเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง (ประเมินการควบคุมภายในและการบ่งชี้ความเสี่ยง)

แบบ บส.1.

1. ชื่อของงาน 2. วัตถุประสงค์ของงาน 3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ค้นพบครั้งแรก			ประเมินการควบคุมภายในที่ใช้งานอยู่		ความเสี่ยงคงเหลือภายหลังใช้ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่แล้ว	
	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ค่าระดับความเสี่ยง # 1 (โอกาส X ผลกระทบ)	ประเภทความเสี่ยง (SOFC)	การควบคุมที่มีใช้งานอยู่ในปัจจุบัน	ประเมินการควบคุม (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ค่าระดับความเสี่ยง # 2 (โอกาส X ผลกระทบ)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1. ชื่อของงาน 2. วัตถุประสงค์ของงาน 3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	X =				1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	X =

ลงชื่อ .....

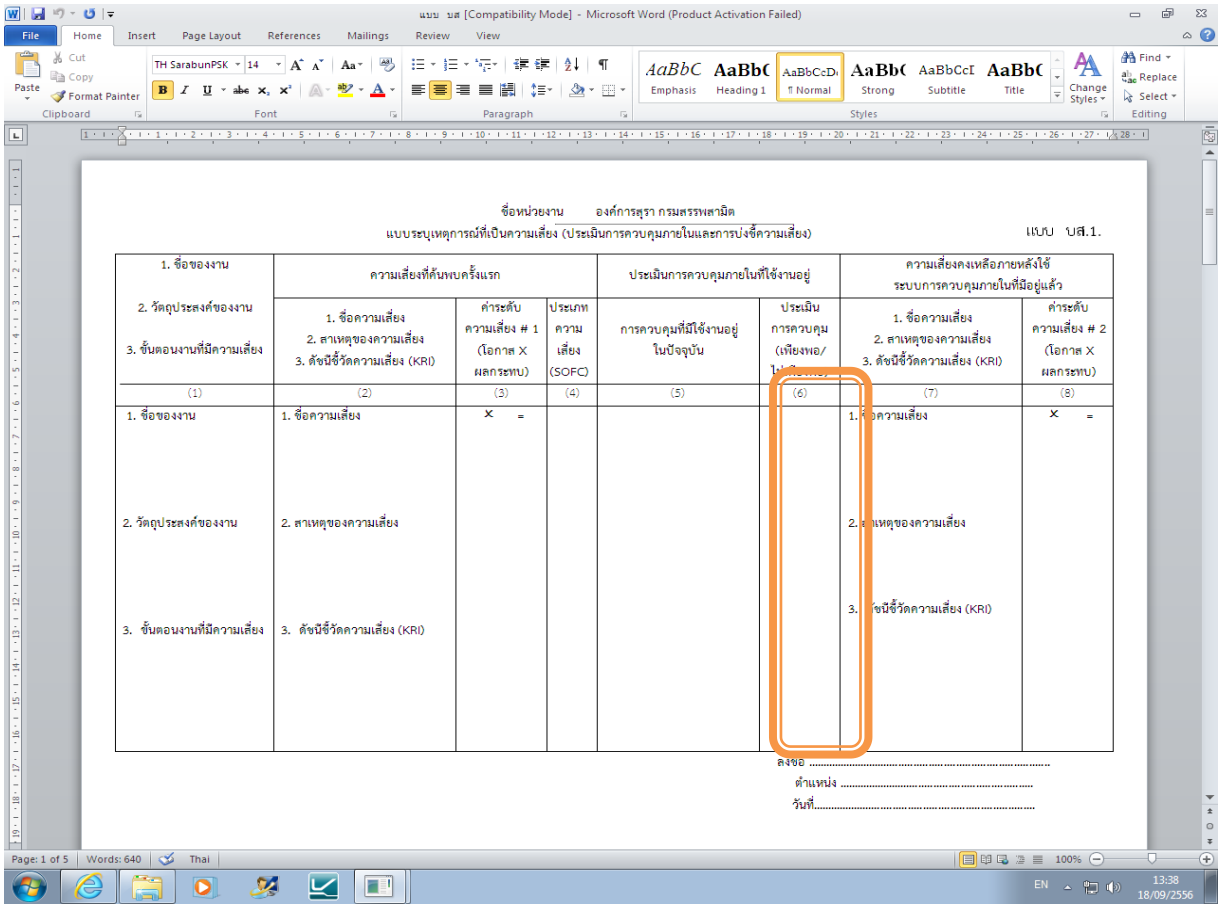
ตำแหน่ง .....

วันที่.....

ช่องที่ (5) ระบุกิจกรรม/มาตรการควบคุมภายในที่ใช้อยู่ในปัจจุบันและได้ดำเนินการแล้ว เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับ วิธีการฏิบัติงาน กิจกรรมควบคุมภายใน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 6

แบบ บส.1



ชื่อหน่วยงาน องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

แบบระบุเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง (ประเมินการควบคุมภายในและการบ่งชี้ความเสี่ยง)

แบบ บส.1.

1. ชื่อของงาน 2. วัตถุประสงค์ของงาน 3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ค้นพบครั้งแรก			ประเมินการควบคุมภายในที่ใช้งานอยู่		ความเสี่ยงคงเหลือภายหลังใช้ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่แล้ว	
	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ค่าระดับความเสี่ยง # 1 (โอกาส X ผลกระทบ)	ประเภทความเสี่ยง (SOFC)	การควบคุมที่มีใช้งานอยู่ในปัจจุบัน	ประเมินการควบคุม (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ค่าระดับความเสี่ยง # 2 (โอกาส X ผลกระทบ)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1. ชื่อของงาน 2. วัตถุประสงค์ของงาน 3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	X =				1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	X =

ลงชื่อ .....

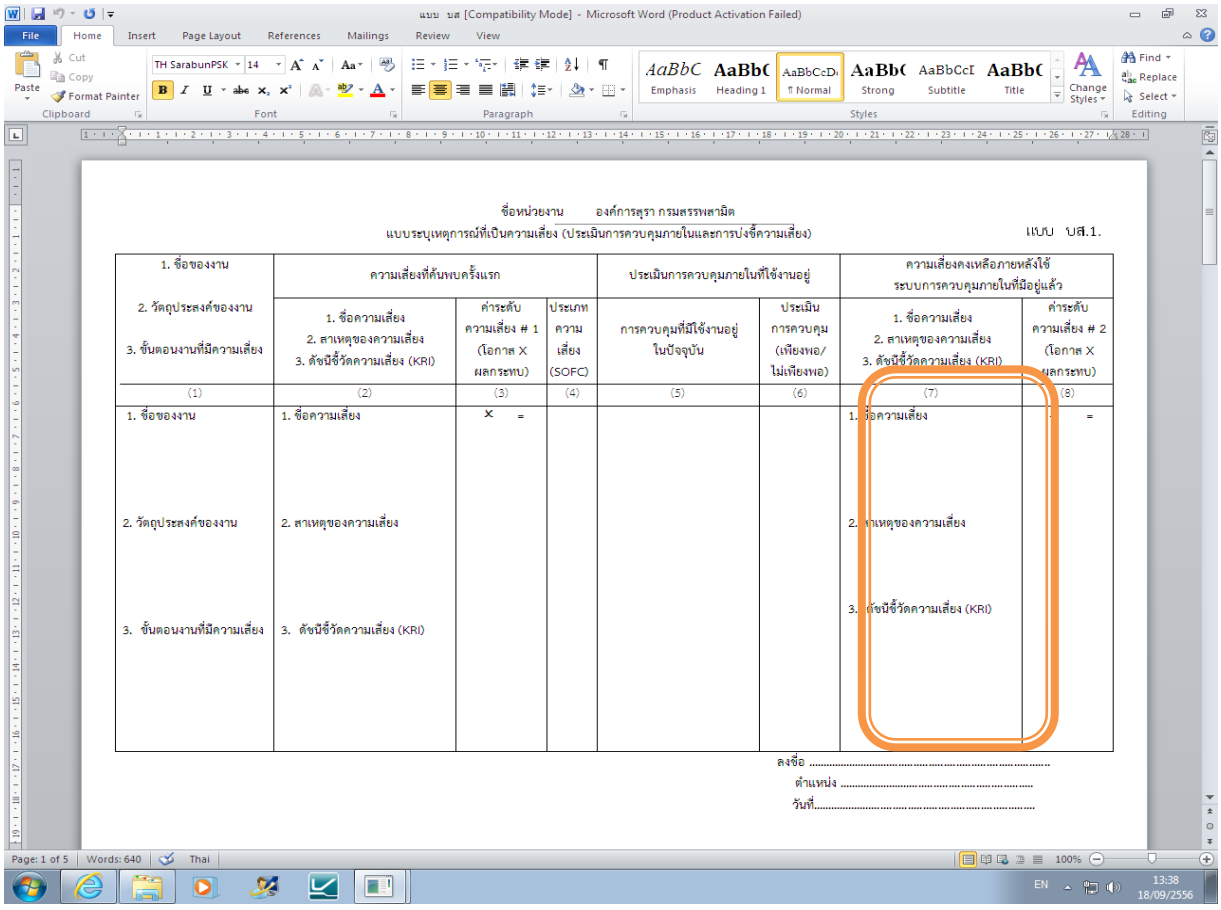
ตำแหน่ง .....

วันที่.....

ช่องที่ (6) ให้พิจารณาว่ากิจกรรม/มาตรการควบคุม ซึ่งระบุในช่อง (5) เพียงพอหรือไม่เพียงพอที่จะลดระดับความเสี่ยง หากเพียงพอให้ใส่ “เพียงพอ” และหากกิจกรรม/มาตรการควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอให้ใส่ “ไม่เพียงพอ” หาก “ไม่เพียงพอ” แสดงว่ากิจกรรม/มาตรการควบคุมที่มีจุดอ่อนและยังมีความเสี่ยงคงเหลือที่จะต้องพิจารณาดำเนินการต่อไป

ขั้นตอนที่ 7

แบบ บส.1



ชื่อหน่วยงาน องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

แบบระบุเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง (ประเมินการควบคุมภายในและการบ่งชี้ความเสี่ยง)

แบบ บส.1.

1. ชื่อของงาน 2. วัตถุประสงค์ของงาน 3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ค้นพบครั้งแรก			ประเมินการควบคุมภายในที่ใช้งานอยู่		ความเสี่ยงคงเหลือภายหลังใช้ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่แล้ว	
	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ค่าระดับความเสี่ยง # 1 (โอกาส X ผลกระทบ)	ประเภทความเสี่ยง (SOFC)	การควบคุมที่มีใช้งานอยู่ในปัจจุบัน	ประเมินการควบคุม (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ค่าระดับความเสี่ยง # 2 (โอกาส X ผลกระทบ)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1. ชื่อของงาน 2. วัตถุประสงค์ของงาน 3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	X =				1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	=

ลงชื่อ .....

ตำแหน่ง .....

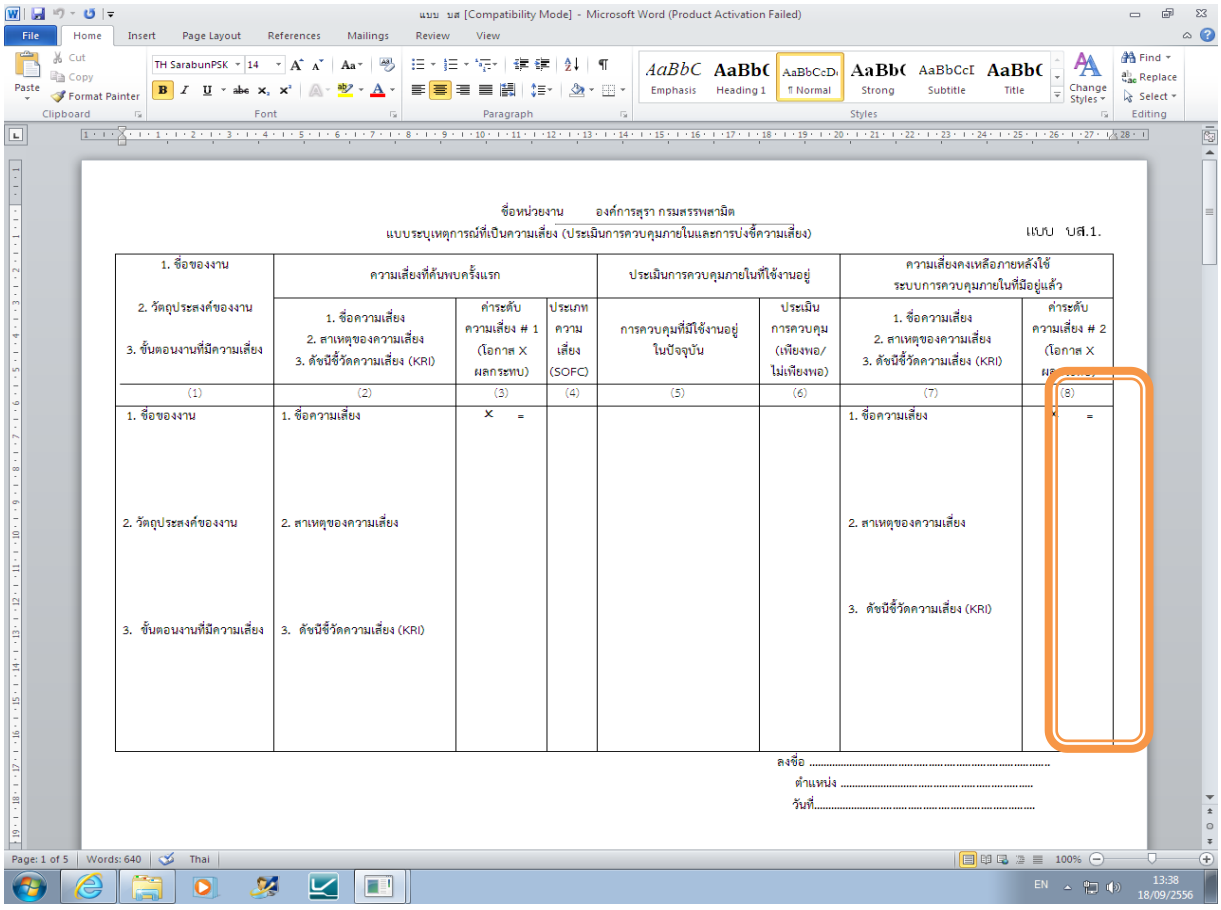
วันที่.....

ช่องที่ (7)

สามารถนำช่องที่ (2) มาใส่ในช่องที่ (7) เป็นการระบุความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ซึ่งคาดว่าจะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งระบุสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง กำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ให้สัมพันธ์กับแต่ละความเสี่ยงและสาเหตุความเสี่ยงตามที่ระบุไว้

ขั้นตอนที่ 8

แบบ บส.1



ชื่อหน่วยงาน องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

แบบระบุเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง (ประเมินการควบคุมภายในและการบ่งชี้ความเสี่ยง)

แบบ บส.1.

1. ชื่อของงาน 2. วัตถุประสงค์ของงาน 3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ค้นพบครั้งแรก			ประเมินการควบคุมภายในที่ใช้งานอยู่		ความเสี่ยงคงเหลือภายหลังใช้ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่แล้ว	
	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ค่าระดับความเสี่ยง # 1 (โอกาส X ผลกระทบ)	ประเภทความเสี่ยง (SOFC)	การควบคุมที่มีใช้งานอยู่ในปัจจุบัน	ประเมินการควบคุม (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ค่าระดับความเสี่ยง # 2 (โอกาส X ผล
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1. ชื่อของงาน 2. วัตถุประสงค์ของงาน 3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	X =				1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	X =

ลงชื่อ .....

ตำแหน่ง .....

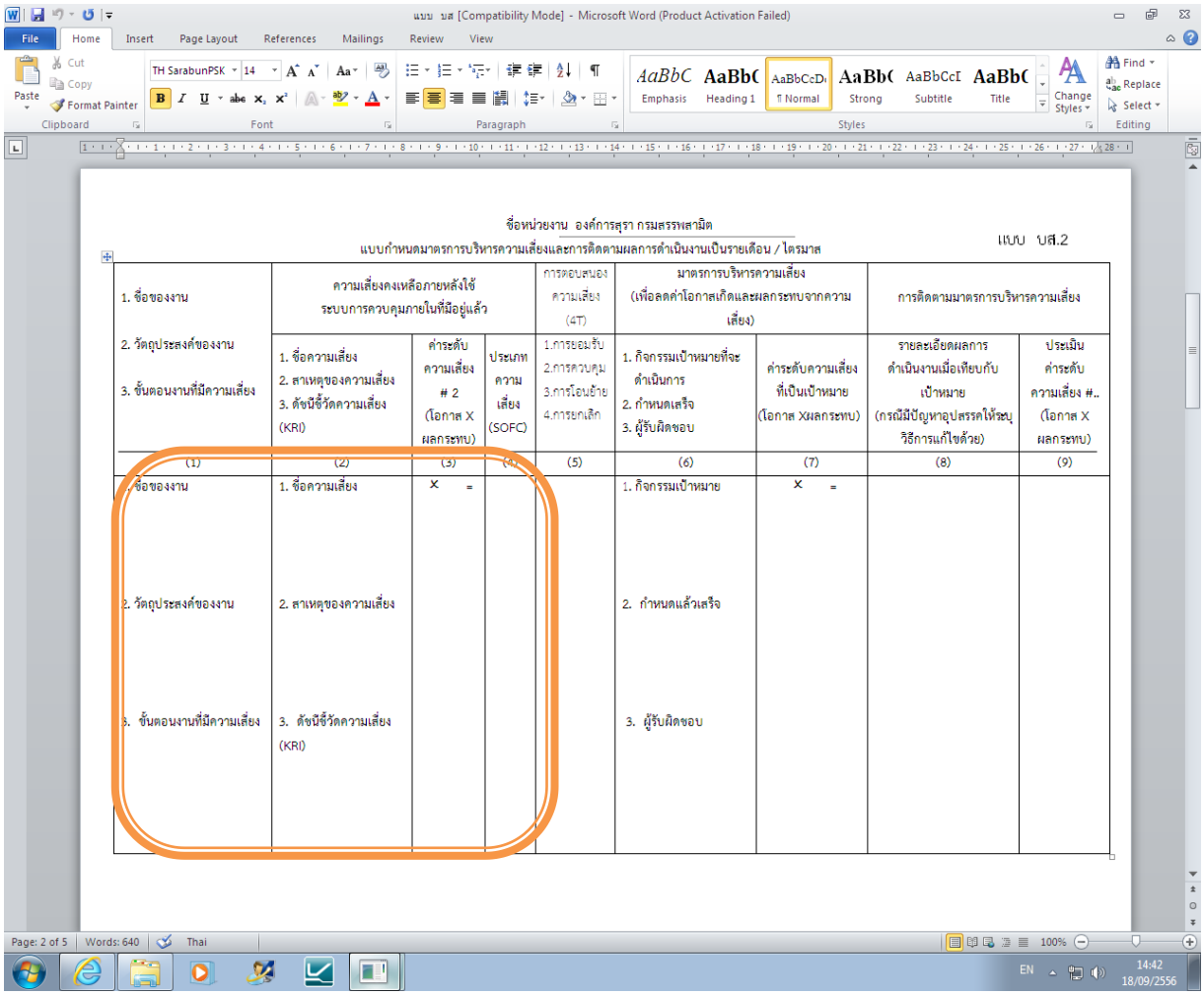
วันที่.....

ค่าระดับความเสี่ยง

เป็นการประเมินความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังใช้ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่แล้ว หลังจากได้ดำเนินการตามกิจกรรม/มาตรการควบคุมที่มีอยู่แล้วในขั้นตอนที่ (5) หากยังมีความเสี่ยงคงเหลืออยู่ จะต้องประเมินระดับความเสี่ยงของความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่นั้นก่อนจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยต้องประเมินจากค่าโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของแต่ละสาเหตุความเสี่ยงเสมอ

ขั้นตอนที่ 9

แบบ บส.2



ชื่อหน่วยงาน องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

แบบกำหนดมาตรการบริหารความเสี่ยงและการติดตามผลการดำเนินงานเป็นรายเดือน / ไตรมาส

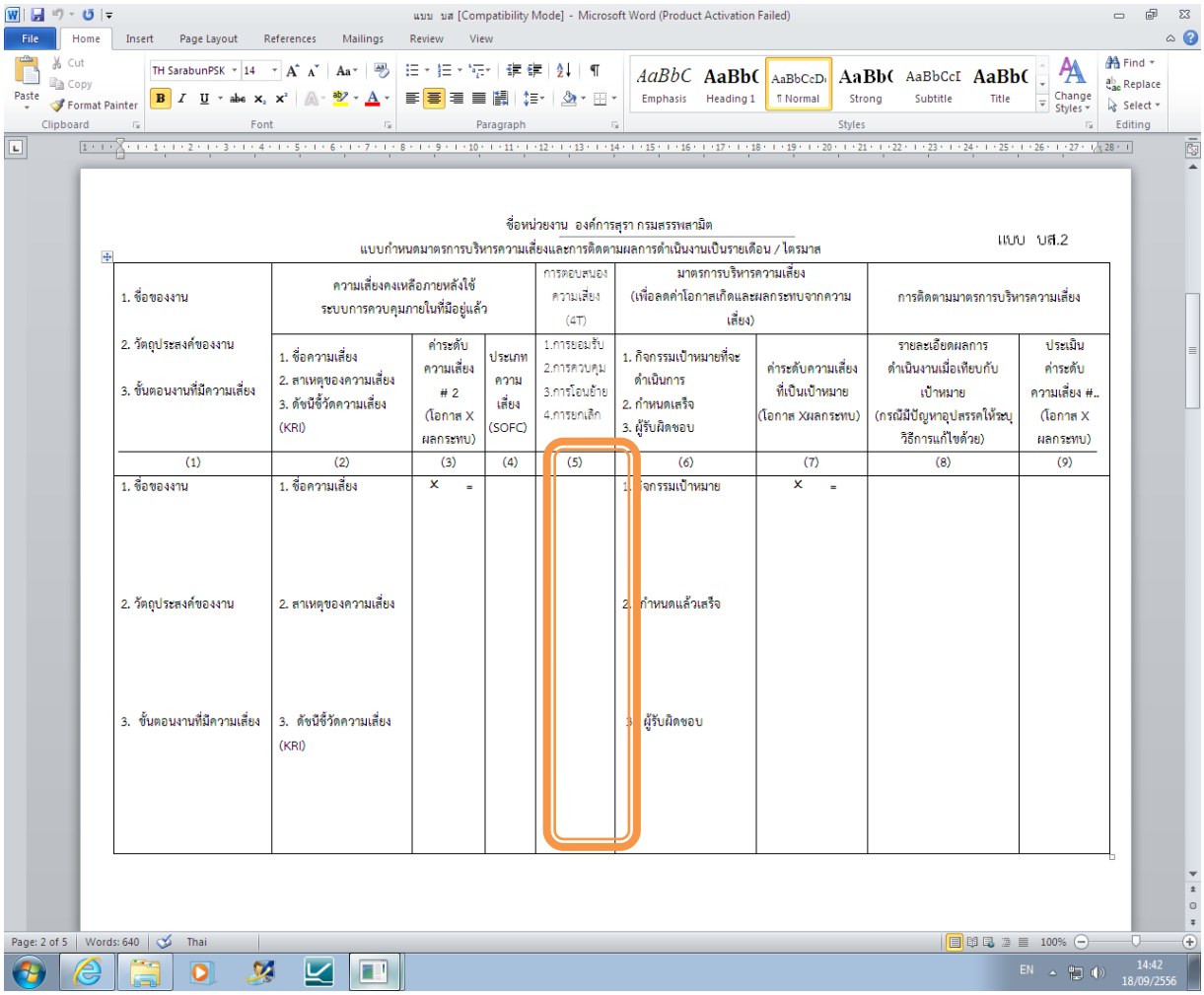
แบบ บส.2

1. ชื่อของงาน 2. วัตถุประสงค์ของงาน 3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	ความเสี่ยงคงเหลือภายหลังใช้ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่แล้ว			การตอบสนองความเสี่ยง (4T)	มาตรการบริหารความเสี่ยง (เพื่อลดค่าโอกาสเกิดและผลกระทบจากความเสี่ยง)		การติดตามมาตรการบริหารความเสี่ยง	
	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ค่าระดับความเสี่ยง # 2 (โอกาส X ผลกระทบ)	ประเภทความเสี่ยง (SOFC)	1.การยอมรับ 2.การควบคุม 3.การโอนย้าย 4.การยกเลิก	1. กิจกรรมเป้าหมายที่จะดำเนินการ 2. กำหนดเสร็จ 3. ผู้รับผิดชอบ	ค่าระดับความเสี่ยงที่เป็นเป้าหมาย (โอกาส Xผลกระทบ)	รายละเอียดผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย (กรณีมีปัญหาอุปสรรคให้ระบุวิธีการแก้ไขด้วย)	ประเมินค่าระดับความเสี่ยง #.. (โอกาส X ผลกระทบ)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1. ชื่อของงาน 2. วัตถุประสงค์ของงาน 3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	X =			1. กิจกรรมเป้าหมาย 2. กำหนดแล้วเสร็จ 3. ผู้รับผิดชอบ	X =		

การประเมินระดับความเสี่ยง ให้ดำเนินการเช่นเดียวกับขั้นตอนที่ (1) (2) (3) และ (4) ในวิธีการกรอกแบบ บส.1 รวมทั้งใช้เกณฑ์ประเมินเดียวกัน โดยวิธีการประเมินต้องประเมินทั้งความเสี่ยงและสาเหตุความเสี่ยงเสมอ โดยให้ประเมินที่สาเหตุความเสี่ยงก่อน

ขั้นตอนที่ 10

แบบ บส.2



ชื่อหน่วยงาน องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

แบบกำหนดมาตรการบริหารความเสี่ยงและการติดตามผลการดำเนินงานเป็นรายเดือน / ไตรมาส

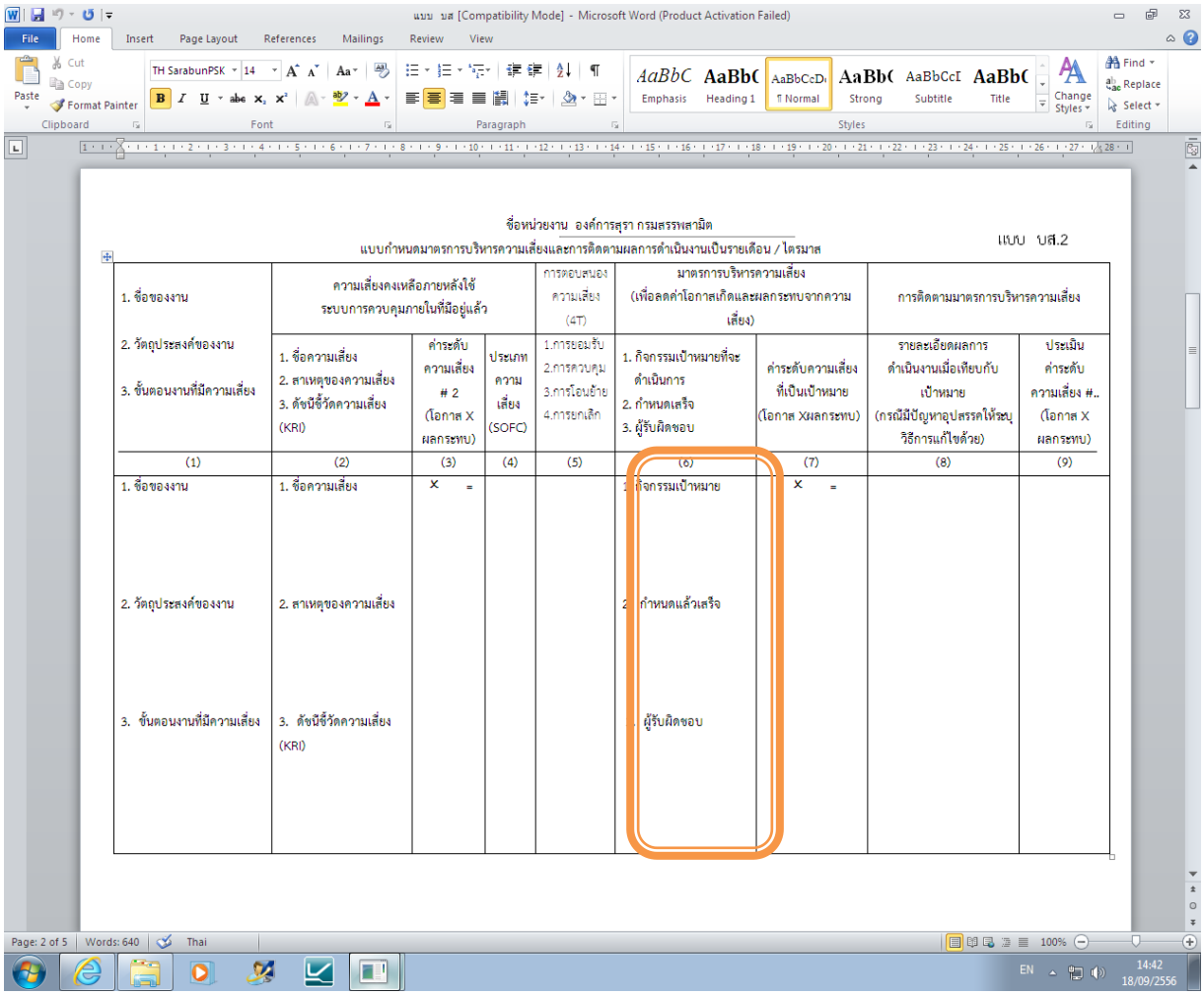
แบบ บส.2

1. ชื่อของงาน 2. วัตถุประสงค์ของงาน 3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	ความเสี่ยงคงเหลือภายหลังใช้ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่แล้ว			การตอบสนองความเสี่ยง (4T)	มาตรการบริหารความเสี่ยง (เพื่อลดค่าโอกาสเกิดและผลกระทบจากความเสี่ยง)		การติดตามมาตรการบริหารความเสี่ยง	
	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ค่าระดับความเสี่ยง # 2 (โอกาส X ผลกระทบ)	ประเภทความเสี่ยง (SOFC)	1.การยอมรับ 2.การควบคุม 3.การโอนย้าย 4.การยกเลิก	1. กิจกรรมเป้าหมายที่จะดำเนินการ 2. กำหนดเสร็จ 3. ผู้รับผิดชอบ	ค่าระดับความเสี่ยงที่เป็นเป้าหมาย (โอกาส Xผลกระทบ)	รายละเอียดผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย (กรณีมีปัญหาอุปสรรคให้ระบุวิธีการแก้ไขด้วย)	ประเมินค่าระดับความเสี่ยง #.. (โอกาส X ผลกระทบ)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1. ชื่อของงาน 2. วัตถุประสงค์ของงาน 3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	X =			1. กิจกรรมเป้าหมาย 2. กำหนดแล้วเสร็จ 3. ผู้รับผิดชอบ	X =		

ช่อง (5) เมื่อประเมินระดับความเสี่ยงตามขั้นตอนที่ (1) – (4) แล้ว เปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์วิธีการจัดการความเสี่ยงซึ่งมี 4 วิธี คือ การยอมรับความเสี่ยง (Acceptance) การลดความเสี่ยง (Reduction) การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง (Sharing) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoidance) โดยพิจารณาคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุด ตลอดจนคุ้มค่าในการลงทุนโดยให้วิเคราะห์หาวิธีจัดการความเสี่ยงและเลือกวิธีที่ดีที่สุด

ขั้นตอนที่ 11

แบบ บส.2



ชื่อหน่วยงาน องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

แบบกำหนดมาตรการบริหารความเสี่ยงและการติดตามผลการดำเนินงานเป็นรายเดือน / ไตรมาส

แบบ บส.2

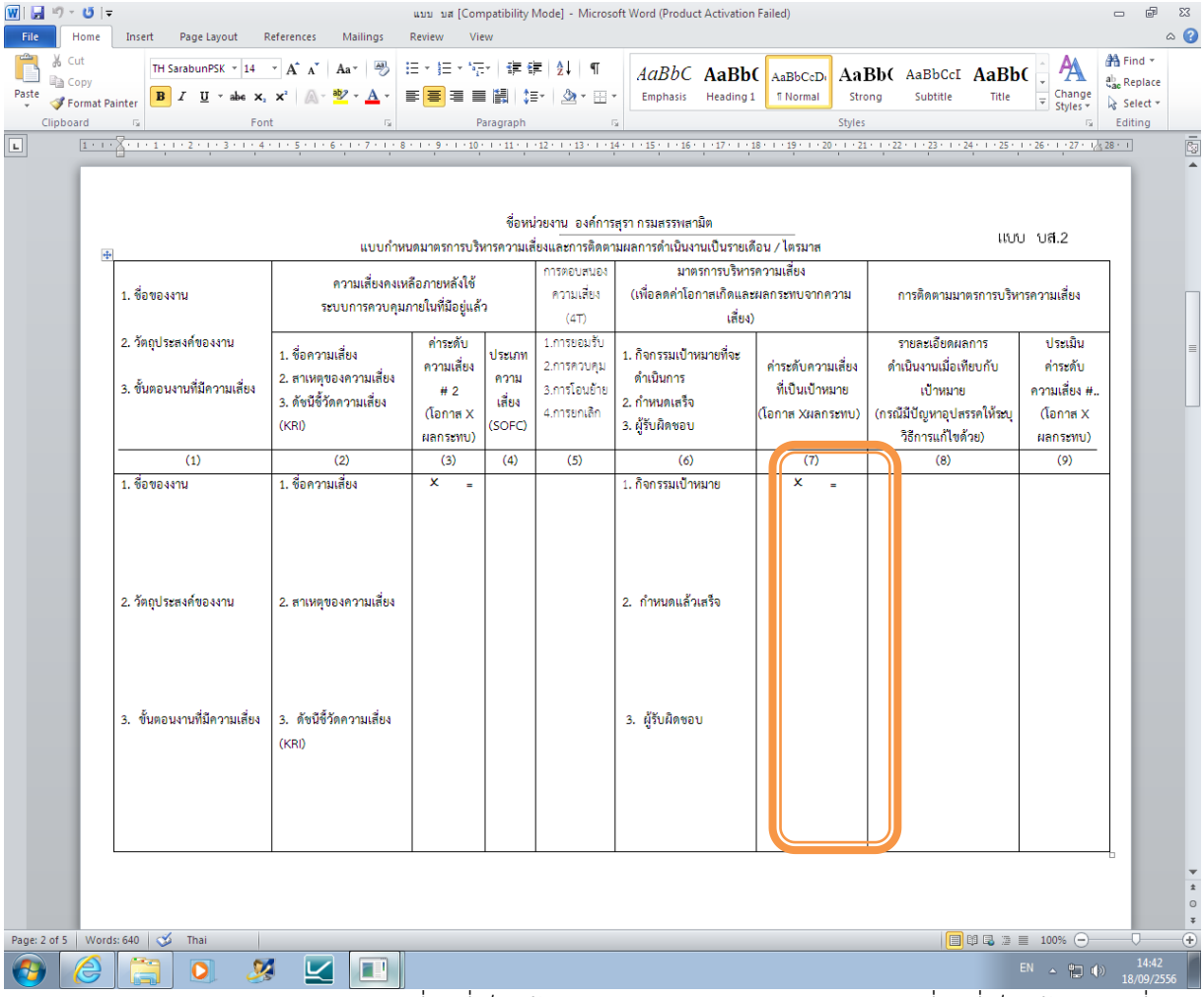
1. ชื่อของงาน 2. วัตถุประสงค์ของงาน 3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	ความเสี่ยงคงเหลือภายหลังใช้ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่แล้ว			การตอบสนองความเสี่ยง (4T)	มาตรการบริหารความเสี่ยง (เพื่อลดค่าโอกาสเกิดและผลกระทบจากความเสี่ยง)		การติดตามมาตรการบริหารความเสี่ยง	
	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ค่าระดับความเสี่ยง # 2 (โอกาส X ผลกระทบ)	ประเภทความเสี่ยง (SOFC)	1.การยอมรับ 2.การควบคุม 3.การโอนย้าย 4.การยกเลิก	1. กิจกรรมเป้าหมายที่จะดำเนินการ 2. กำหนดเสร็จ 3. ผู้รับผิดชอบ	ค่าระดับความเสี่ยงที่เป็นเป้าหมาย (โอกาส Xผลกระทบ)	รายละเอียดผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย (กรณีมีปัญหาอุปสรรคให้ระบุวิธีการแก้ไขด้วย)	ประเมินค่าระดับความเสี่ยง #.. (โอกาส X ผลกระทบ)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1. ชื่อของงาน 2. วัตถุประสงค์ของงาน 3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	X =			1. กิจกรรมเป้าหมาย 2. กำหนดแล้วเสร็จ 3. ผู้รับผิดชอบ	X =		

มาตรการบริหารความเสี่ยง (เพื่อลดค่าโอกาสเกิดและผลกระทบจากความเสี่ยง)

การจัดทำกิจกรรมเป้าหมาย/การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยให้ระบุรายละเอียดของแผน/กิจกรรมเป้าหมาย เพิ่มเติมจากที่มีอยู่เดิมที่คาดว่าจะสามารถดำเนินการได้ในปีงบประมาณปัจจุบัน พร้อมทั้งกำหนดหน่วยงานผู้รับผิดชอบ และกำหนดระยะเวลาดำเนินการตามแผน อย่างชัดเจน

ขั้นตอนที่ 12

แบบ บส.2



ชื่อหน่วยงาน องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

แบบกำหนดมาตรการบริหารความเสี่ยงและการติดตามผลการดำเนินงานเป็นรายเดือน / ไตรมาส

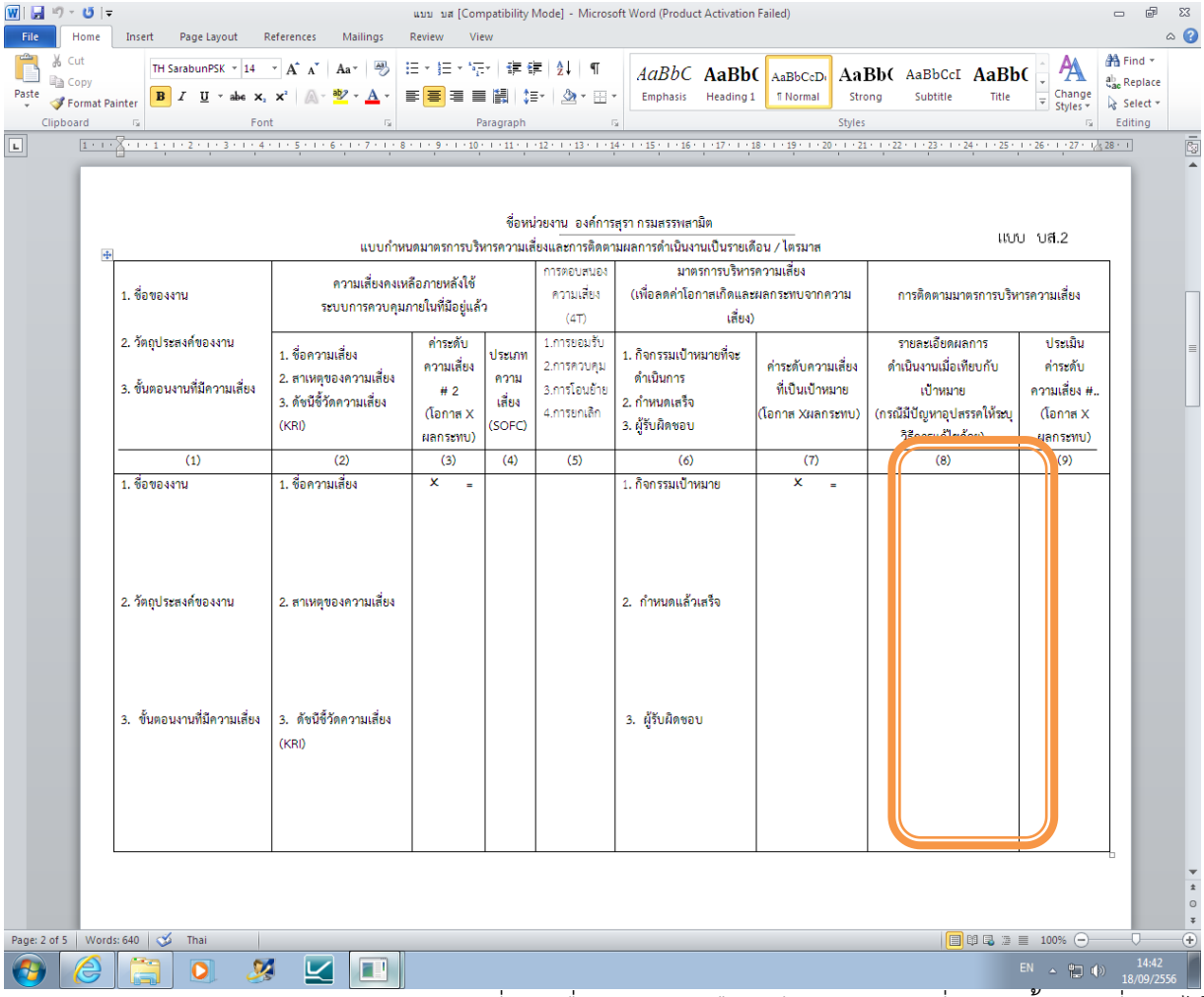
แบบ บส.2

1. ชื่อของงาน 2. วัตถุประสงค์ของงาน 3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	ความเสี่ยงคงเหลือภายหลังใช้ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่แล้ว			การตอบสนองความเสี่ยง (4T)	มาตรการบริหารความเสี่ยง (เพื่อลดค่าโอกาสเกิดและผลกระทบจากความเสี่ยง)		การติดตามมาตรการบริหารความเสี่ยง	
	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ค่าระดับความเสี่ยง # 2 (โอกาส X ผลกระทบ)	ประเภทความเสี่ยง (SOFC)	1.การยอมรับ 2.การควบคุม 3.การโอนย้าย 4.การยกเลิก	1. กิจกรรมเป้าหมายที่จะดำเนินการ 2. กำหนดเสร็จ 3. ผู้รับผิดชอบ	ค่าระดับความเสี่ยงที่เป็นเป้าหมาย (โอกาส Xผลกระทบ)	รายละเอียดผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย (กรณีมีปัญหาอุปสรรคให้ระบุวิธีการแก้ไขด้วย)	ประเมินค่าระดับความเสี่ยง #.. (โอกาส X ผลกระทบ)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1. ชื่อของงาน 2. วัตถุประสงค์ของงาน 3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	X =			1. กิจกรรมเป้าหมาย 2. กำหนดแล้วเสร็จ 3. ผู้รับผิดชอบ	X =		

การประเมินค่าระดับความเสี่ยงที่เป็นเป้าหมาย ช่อง (7) ระบุระดับความเสี่ยงที่เป็นเป้าหมายที่องค์กรยอมรับได้

ขั้นตอนที่ 13

แบบ บส.2



ชื่อหน่วยงาน องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

แบบกำหนดมาตรการบริหารความเสี่ยงและการติดตามผลการดำเนินงานเป็นรายเดือน / ไตรมาส

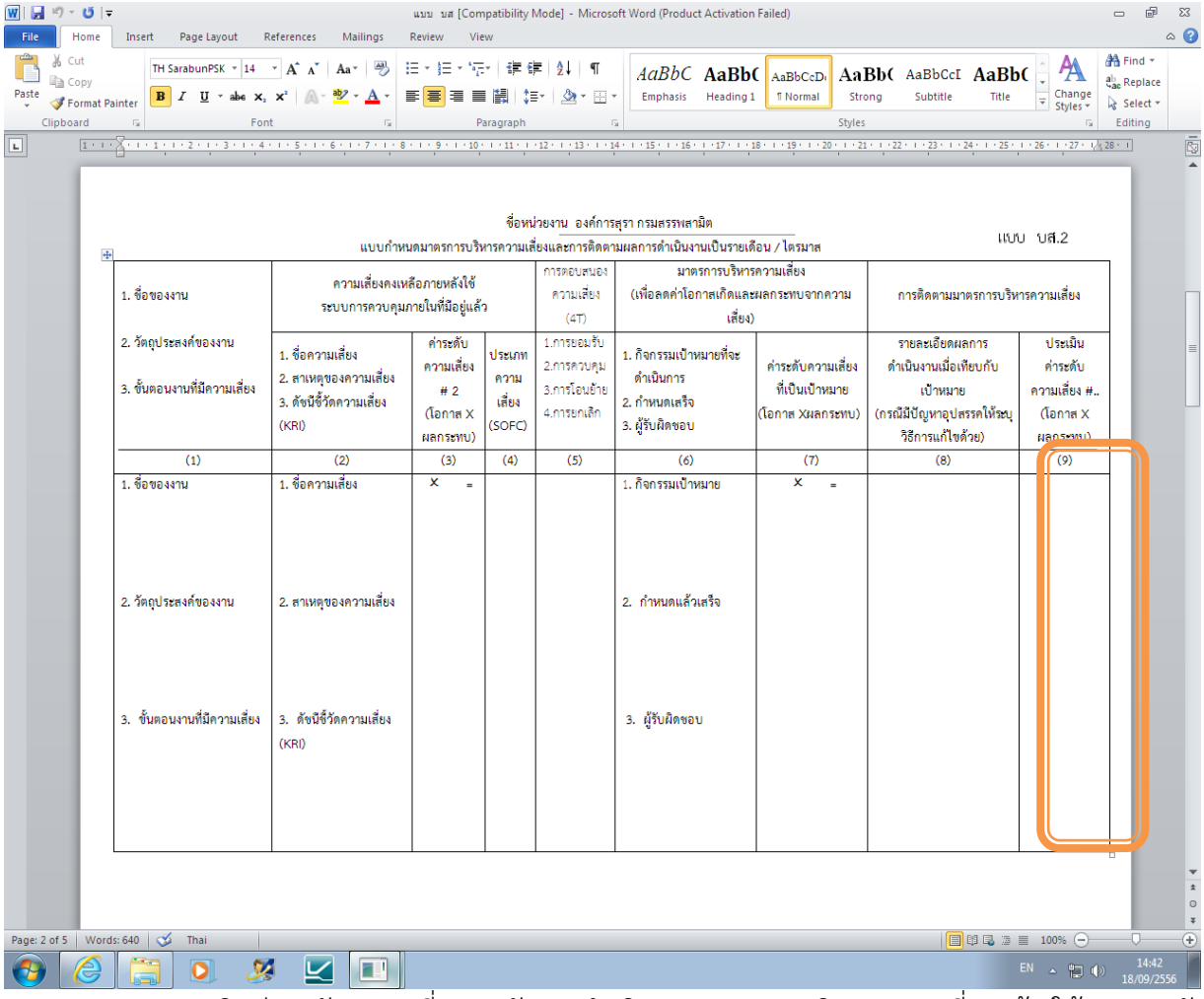
แบบ บส.2

1. ชื่อของงาน 2. วัตถุประสงค์ของงาน 3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	ความเสี่ยงคงเหลือภายหลังใช้ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่แล้ว			การตอบสนองความเสี่ยง (4T)	มาตรการบริหารความเสี่ยง (เพื่อลดค่าโอกาสเกิดและผลกระทบจากความเสี่ยง)		การติดตามมาตรการบริหารความเสี่ยง	
	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ค่าระดับความเสี่ยง # 2 (โอกาส X ผลกระทบ)	ประเภทความเสี่ยง (SOFC)	1.การยอมรับ 2.การควบคุม 3.การโอนย้าย 4.การยกเลิก	1. กิจกรรมเป้าหมายที่จะดำเนินการ 2. กำหนดเสร็จ 3. ผู้รับผิดชอบ	ค่าระดับความเสี่ยงที่เป็นเป้าหมาย (โอกาส Xผลกระทบ)	รายละเอียดผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย (กรณีมีปัญหาอุปสรรคให้ระบุวิธีแก้ไขด้วย)	ประเมินค่าระดับความเสี่ยง #.. (โอกาส X ผลกระทบ)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1. ชื่อของงาน 2. วัตถุประสงค์ของงาน 3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	X =			1. กิจกรรมเป้าหมาย 2. กำหนดแล้วเสร็จ 3. ผู้รับผิดชอบ	X =		

การติดตามมาตรการบริหารความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานเลือกวิธีจัดการความเสี่ยงตามขั้นตอนที่ (6) ได้แล้ว หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยให้ระบุรายละเอียดของแผน/กิจกรรมเป้าหมาย/มาตรการควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติม เป็นการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมของหน่วยงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่โดยเปรียบเทียบจากเป้าหมายทั้งปี กับผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง หากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ควรระบุด้วยว่าเป็นเพราะเหตุใด มีปัญหาอุปสรรคใด พร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย (กรณีมีปัญหาอุปสรรคให้ระบุวิธีแก้ไขด้วย)

ขั้นตอนที่ 14

แบบ บส.2



ชื่อหน่วยงาน องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

แบบกำหนดมาตรการบริหารความเสี่ยงและการติดตามผลการดำเนินงานเป็นรายเดือน / ไตรมาส

แบบ บส.2

1. ชื่อของงาน 2. วัตถุประสงค์ของงาน 3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	ความเสี่ยงคงเหลือภายหลังใช้ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่แล้ว			การตอบสนองความเสี่ยง (4T)	มาตรการบริหารความเสี่ยง (เพื่อลดค่าโอกาสเกิดและผลกระทบจากความเสี่ยง)		การติดตามมาตรการบริหารความเสี่ยง	
	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ค่าระดับความเสี่ยง # 2 (โอกาส X ผลกระทบ)	ประเภทความเสี่ยง (SOFC)	1.การยอมรับ 2.การควบคุม 3.การโอนย้าย 4.การยกเลิก	1. กิจกรรมเป้าหมายที่จะดำเนินการ 2. กำหนดเสร็จ 3. ผู้รับผิดชอบ	ค่าระดับความเสี่ยงที่เป็นเป้าหมาย (โอกาส Xผลกระทบ)	รายละเอียดผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย (กรณีมีปัญหาอุปสรรคให้ระบุวิธีการแก้ไขด้วย)	ประเมินค่าระดับความเสี่ยง #.. (โอกาส X ผลกระทบ)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1. ชื่อของงาน 2. วัตถุประสงค์ของงาน 3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	X =			1. กิจกรรมเป้าหมาย 2. กำหนดแล้วเสร็จ 3. ผู้รับผิดชอบ	X =		

การประเมินค่าระดับความเสี่ยง หลังจากดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว ให้แสดงระดับโอกาสที่จะเกิดและระดับความรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยงของสาเหตุความเสี่ยง (โอกาส* ผลกระทบ) ว่าระดับความเสี่ยงที่จะเกิดเมื่อเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงเดิมลดลงหรือไม่ หากไม่ลดลงให้ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงทุกไตรมาส

นิยามคำศัพท์การบริหารความเสี่ยง (Risk Management Definition)

ลำดับที่	อักษรย่อ/คำย่อ	คำศัพท์	ความหมาย
1		ความเสี่ยง (Risk)	ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้นแล้วเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
2		เหตุการณ์ (Event)	สิ่งที่เกิดขึ้นหรือเรื่องที่เกิดขึ้นจากแหล่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภายในหรือภายนอกองค์กร ซึ่งมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
3		ผลกระทบ (Impact)	ผลจากเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง ซึ่งอาจเกิดผลประการเดียวหรือหลายประการโดยเกิดทั้งเชิงบวกและเชิงลบ
4		โอกาส (Likelihood)	เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นทำให้เกิดผลดี ต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การสุราฯ
5	RM	การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	วิธีการบริหารจัดการที่เป็นไปเพื่อการคาดการณ์ และลดผลเสียของความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
6	ERM	การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management)	กระบวนการที่กำหนดและนำไปปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ ผู้บริหาร และพนักงาน เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ และการวางแผนขององค์การสุราฯ ในทุกระดับ โดยได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์การสุราฯ และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์
7		ปัญหา (Problem)	เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ที่กำลังเกิดขึ้นและมีผลเสียต่อองค์การสุราฯ
8	S	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงินหรือศักยภาพในการแข่งขัน อันเนื่องจากกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม
9	O	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร อันเนื่องจากความผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบ หรือกระบวนการต่าง ๆ
ลำดับที่	**อักษรย่อ/คำย่อ**	**คำศัพท์**	**ความหมาย**
10	F	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	ความเสี่ยงที่เกิดจากความผันผวนของตัวแปรทางการเงิน เช่น อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย สภาพคล่องทางการเงิน และ

			ราคาสินค้าโภคภัณฑ์ (Commodity) ซึ่งก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน
11	C	ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบต่าง ๆ (Compliance Risk)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบาย กระบวนการ หรือการควบคุมต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา และข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง กับการดำเนินงานขององค์กร
12		การระบุความเสี่ยง (Risk identification)	การค้นหาว่าในการดำเนินงานในอนาคตมีความเสี่ยงใดที่มีโอกาสเกิดขึ้นและทำให้สายงาน/หน่วยงาน หรือองค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย
13	KRI	ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator)	มาตรวัด (Measure) หรือจุดเตือนภัย (Trigger point) ของระดับหรือสถานะความเสี่ยง ซึ่งสามารถวัดความมีประสิทธิผลของแผนบริหารความเสี่ยง และใช้ในการประเมินว่าระดับหรือสถานะของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) เพิ่มขึ้นหรือลดลงเมื่อเวลาผ่านไป
14		สาเหตุความเสี่ยง (Risk Factor)	สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง ซึ่งมีผลกระทบทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
15		ตารางระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)	ตารางการจัดลำดับความเสี่ยงตามคะแนนระดับความเสี่ยงโดยสามารถจัดลำดับความเสี่ยงได้ทั้งก่อนจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและหลังจากดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง (สามารถรับรู้ระดับความเสี่ยงว่าสูงขึ้น/ลดลงได้)
16		ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับของความเสี่ยงที่องค์กร/สายงาน/หน่วยงานยอมรับได้เพื่อช่วยให้บรรลุวิสัยทัศน์/ภารกิจ/วัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กรของสายงานและของหน่วยงาน
17		ขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถรับได้ (Risk Boundary)	ขอบเขตของคะแนนระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้
18		ค่าเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	ค่าเบี่ยงเบนสูงสุด/ต่ำสุด ของระดับความเสี่ยงที่องค์กร/สายงาน/หน่วยงานยอมรับได้

ลำดับที่	อักษรย่อ/คำย่อ	คำศัพท์	ความหมาย
19		ระดับความเสี่ยงที่องค์กรคาดหวัง	ระดับความเสี่ยงที่องค์กรคาดหวังที่จะดำเนินการให้ได้ โดยต้องมีระดับความเสี่ยงต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้
20		แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)	แผนที่ความเสี่ยงแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงเพื่อให้สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ที่สาเหตุอย่างแท้จริง
21		การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	การวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงว่ามีมากน้อยเพียงใดโดยนำความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น มาทำการประเมินหาค่าระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) โดยใช้เกณฑ์ประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และความรุนแรงของผลกระทบซึ่งมี 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก (5 คะแนน), สูง (4 คะแนน),ปานกลาง (3 คะแนน), น้อย (2 คะแนน) และน้อยมาก (1คะแนน)
22		การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management Planning)	การวางแผนกำหนดแนวทางเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน แล้วส่งผลให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
23		หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)	บุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งมีความรับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารความเสี่ยงใดความเสี่ยงหนึ่ง โดยเป็นผู้ระบุที่มาของความเสี่ยง (สาเหตุหรือปัจจัยเสี่ยง) รวมทั้งทำหน้าที่ตัดสินใจหรือให้ข้อเสนอแนะในการลดหรือควบคุมความเสี่ยงหรือปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็นภายใต้ขอบเขตความรับผิดชอบของตน เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
24		การยอมรับความเสี่ยง (Acceptance)	ยอมรับความเสี่ยง โดยไม่มีการดำเนินการใด ๆ เพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ หรือค่าใช้จ่ายของการจัดการความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่ากับผลที่องค์กรจะได้รับ

ลำดับที่	อักษรย่อ/คำย่อ	คำศัพท์	ความหมาย
25		การลดความเสี่ยง (Reduction)	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ ต้องดำเนินการเพื่อลดโอกาสเกิหรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือทั้งสองอย่างโดยจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการลดความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยงลักษณะนี้โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจลทุนธุรกิจ
26		การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง (Sharing)	การถ่ายโอนหรือแบ่งความเสี่ยงบางส่วนไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่นเพื่อลดโอกาสเกิดความเสี่ยงหรือผลกระทบ เช่น การซื้อประกัน การซื้ออนุพันธ์ หรือผู้รับจ้าง อย่างไรก็ตาม การถ่ายโอนความเสี่ยงไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่นอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงใหม่ เนื่องจากบุคคลหรือองค์กรอื่นนั้น อาจไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลหรือไม่รับรู้ถึงหน้าที่ในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว
27		การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoidance)	ยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจเกี่ยวกับการหยุดสายการผลิต การยกเลิกการขยายตลาดในภูมิภาค หรือการขายหน่วยงาน (Spin off)
28		การติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation)	กระบวนการควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงาน และประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง/มาตรการ/กิจกรรมควบคุมเพิ่มเติมที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ