



องค์การสุรา  
กรมสรรพสามิต

LIQUOR DISTILLERY  
ORGANIZATION

# คู่มือการบริหารความเสี่ยง ฉบับทบทวนปี 2568



คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน  
กองนโยบายและแผน

## คำนำ

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามภารกิจขององค์การสุราฯ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และส่งเสริมให้คณะผู้บริหาร พนักงานองค์การสุราฯ ทุกระดับ มีส่วนร่วมในการกำกับดูแลที่ดี และส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมและสร้างวัฒนธรรมด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งให้ทุกหน่วยงานนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จึงได้ดำเนินการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ช่วยให้การระบวนการปฏิบัติงานและการบริหารงานสามารถควบคุมหรือช่วยลดความเสี่ยงลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร

คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน  
องค์การสุรา กรมสรรพสามิต  
เมษายน 2568



## สารบัญ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป .....	5
1.1 วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง .....	5
1.2 ขอบเขตการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง .....	5
1.3 วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต .....	5
ส่วนที่ 2 ธรรมเนียมปฏิบัติและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) .....	7
2.1 การบูรณาการระหว่างการทำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC) .....	7
2.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต .....	22
2.3 บทบาทและความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารความเสี่ยง .....	23
2.4 แผนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง .....	24
ส่วนที่ 3 การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ .....	30
3.1 ความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ .....	30
3.2 การกำหนดค่า Risk Appetite และ Risk Tolerance .....	31
ส่วนที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง .....	36
4.1 นิยามของคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง .....	36
4.2 กรอบการบริหารความเสี่ยง .....	38
4.3 ประเภทของความเสี่ยง .....	39
4.4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง ตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) .....	39
4.5 การระบุความเสี่ยง .....	52
4.6 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) .....	54
4.7 การคัดเลือกแผนการบริหารความเสี่ยง ด้วยวิธี 4T's .....	61
4.8 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio .....	62
ส่วนที่ 5 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision) .....	64
5.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง .....	64
5.2 แนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง .....	66
ส่วนที่ 6 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล .....	67
6.1 การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Communicates Risk Information) .....	67
6.2 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Internal Control, Culture, and Performance) .....	69
6.3 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) .....	71
ภาคผนวก .....	72
แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงระดับหน่วยงาน (แบบ บส. 2) .....	73
SIPOC Model ขั้นตอนการดำเนินงานฯ .....	78



## ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

### 1.1 วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต เล็งเห็นถึงความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยง โดยมีการกำหนดนโยบาย แนวทาง และกระบวนการการบริหารความเสี่ยง ที่มีความสอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดีของ COSO 2017 จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง โดยมีวัตถุประสงค์หลัก ดังนี้

1. เพื่อให้ทุกหน่วยงานขององค์การสุราฯ มีกระบวนการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน โดยรวบรวมขั้นตอน กระบวนการ และเอกสารที่เกี่ยวข้องในงานด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2. เพื่อให้องค์การสุราฯ สามารถใช้การบริหารความเสี่ยงในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร โดยมีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และแผนงานโครงการ รวมทั้งกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

3. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง เป็นการปลูกฝังความโปร่งใสและการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร

### 1.2 ขอบเขตการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง

องค์การสุราฯ ได้นำแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามระบบประเมินรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ของสคร. ซึ่งใช้พื้นฐานตามกรอบแนวคิด COSO 2017 มาเป็นกรอบในการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงและจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง ตามองค์ประกอบของหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดังนี้

- 1.2.1 ธรรมกาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)
- 1.2.2 การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy & Objective Setting)
- 1.2.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)
- 1.2.4 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision)
- 1.2.5 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication Reporting)

### 1.3 วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

องค์การสุราฯ มีแผนการดำเนินการในการอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจ และสร้างความตระหนักด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหารและพนักงานขององค์การสุราฯ รวมถึงการสำรวจความตระหนักและทัศนคติของผู้บริหารและพนักงานเป็นประจำทุกปี เพื่อนำข้อมูลไปพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรต่อไป

#### วัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้กำหนดค่านิยมองค์กร คือ “THAIS” มีความหมายดังนี้

T = Teamwork (ทำงานเป็นทีม) คือ ทำงานโดยมุ่งผลลัพธ์ตามเป้าหมายขององค์กร

H = Humility (ความอ่อนน้อมถ่อมตน) คือ แสดงกิริยาสุภาพ รู้จักกาลเทศะ ความเคารพผู้ใหญ่ ทักทายกันด้วยการไหว้



**A = Achievement** (ความสำเร็จของงาน) คือ ทำงานด้วยความตั้งใจ และเรียนรู้เพื่อให้งานเกิดความสำเร็จ

**I = Integrity** (ความโปร่งใส) คือ ทำงานด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์ ยึดหลักธรรมาภิบาล

**S = Sustainability** (ความยั่งยืน) คือ มีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน

วัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงขององค์การสุรฯ มีพื้นฐานจากการนำเอาแนวทางการประพฤติที่พึงประสงค์ตามค่านิยมขององค์กร ได้แก่ **I = Integrity (ความโปร่งใส)** คือ ทำงานด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์ ยึดหลักธรรมาภิบาล ผ่านการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่า องค์การสุรฯ มีการดำเนินงานที่มั่นคง ยั่งยืน และมีความโปร่งใส โดยมีการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ไว้ดังนี้

1. เปิดเผยการทุจริตที่พบเห็นหรือรายงานการทุจริตประพฤติมิชอบต่อผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบโดยไม่ปล่อยปละละเลย
2. ไม่หลีกเลี่ยงกฎหมายหรือใช้ช่องว่างของกฎหมายเพื่อเอื้อประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่น
3. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความจริงใจตรงไปตรงมา ไม่กระทำการแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบในงานหรือหน้าที่ของตน
4. ไม่นำข้อมูลสำคัญหรือข้อมูลความลับของหน่วยงานไปใช้เพื่อการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน
5. เปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องตรงไปตรงมา อย่างโปร่งใสแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
6. ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีช่องทางในการเข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการทำงาน
7. นำหลักบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารงานและการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ความมั่นใจในการบริหารงานและการให้บริการขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)

องค์ประกอบวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง (Risk Governance)
2. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Structure)
3. หลักการในการบริหารความเสี่ยง (Risk Principle)
4. การสื่อสารความเสี่ยง (Risk Communication)
5. การส่งเสริมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Promotion)

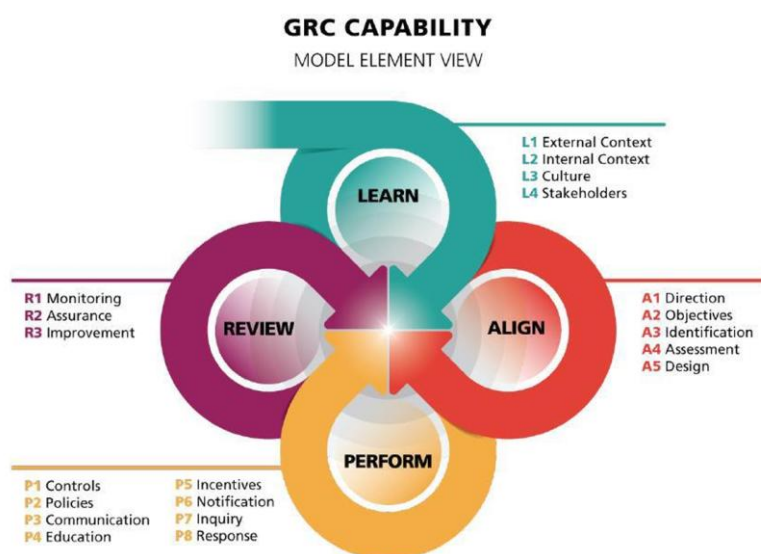


## ส่วนที่ 2 ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

### 2.1 การบูรณาการระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC)

การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ หมายถึงการจัดให้มีบุคลากรที่มีความรู้และคุณสมบัติที่เหมาะสม (People) ขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใสและมีการควบคุมภายในที่ดี (Process) มีการบริหารจัดการข้อมูลที่ถูกต้อง เหมาะสม ทันเวลา (Information) และมีการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ (Technology) เพื่อเป็นการบูรณาการให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้อย่างครบถ้วน

#### 2.1.1 GRC Capability Model

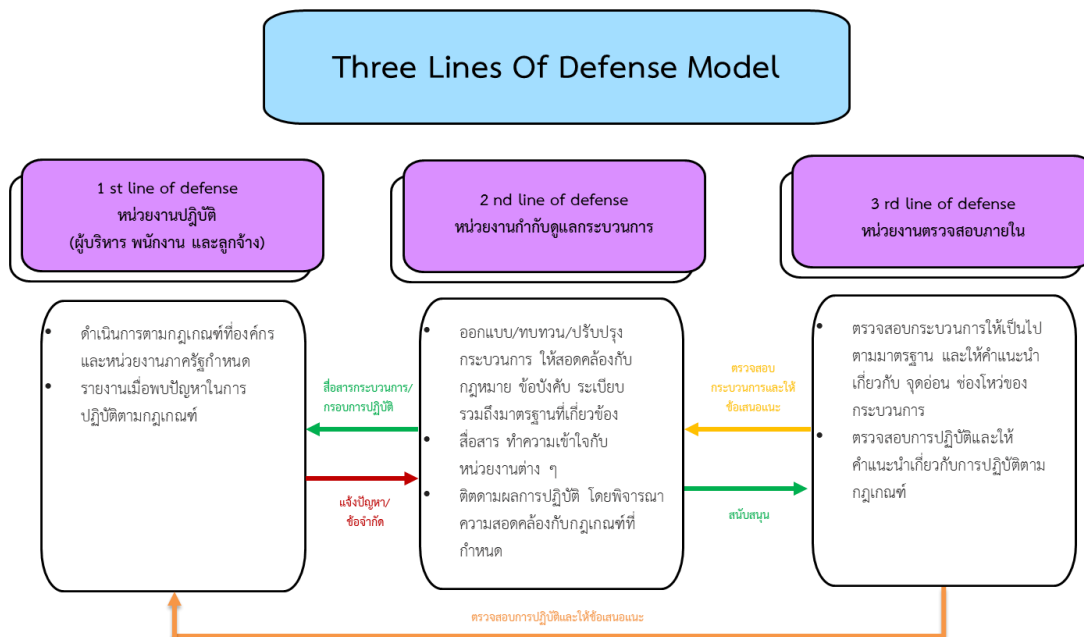


ที่มา : GRC Capability Model Version 3.0

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้กำหนดแนวทางการดำเนินการตาม GRC Capability Model Version 3.0 ดังนี้

1. Learn หมายถึง การเรียนรู้และเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงบริบทในการดำเนินธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย
2. Align หมายถึง การนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มากำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัท แล้วจึงระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งทำให้บริษัทไม่บรรลุวัตถุประสงค์
3. Perform หมายถึง การขับเคลื่อนให้บริษัทไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ด้วยกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ถูกต้องตามกฎระเบียบ และมีระบบการควบคุมภายในที่ดี
4. Monitor หมายถึง มีระบบติดตามดูแลการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เหมาะสม เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

## 2.1.2 ปัจจัยสนับสนุนและขับเคลื่อน GRC (GRC Supports)



ระดับ	หมายถึง	หน้าที่/ความรับผิดชอบ
1 <sup>st</sup> Line	หน่วยงานผู้ปฏิบัติทุกหน่วยงานภายในองค์กร หรือ Risk Owner เป็นหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงที่เข้าใจในธุรกิจ และความเสี่ยงที่มีกับงานของตนเอง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่ Second Line กำหนด เพื่อให้มีการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม</li> <li>- รายงานเมื่อพบปัญหาในการปฏิบัติงานตามกฎเกณฑ์</li> </ul>
2 <sup>nd</sup> Line	หน่วยงานกำกับดูแลระบบงานหรือเจ้าของระบบงานภายในองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำกับดูแลระบบงานและวางกรอบแนวทางการดำเนินงานของระบบงานที่รับผิดชอบให้ First Line ดำเนินการโดย               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ออกแบบ/ทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการให้สอดคล้องกับกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ รวมถึงมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>2. สื่อสารทำความเข้าใจกับหน่วยงานต่าง ๆ</li> <li>3. ติดตามผลการปฏิบัติโดยพิจารณาความสอดคล้องกับกฎเกณฑ์ที่กำหนด</li> </ol> </li> </ul>
3 <sup>rd</sup> Line	หน่วยงานตรวจสอบภายใน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สอบทานการปฏิบัติงานของ First Line และ Second Line โดยดำเนินการดังนี้               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ตรวจสอบกระบวนการให้เป็นไปตามมาตรฐาน และให้คำแนะนำเกี่ยวกับจุดอ่อน</li> <li>2. ตรวจสอบการปฏิบัติงานและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์</li> </ol>               เพื่อให้มั่นใจว่า การดำเนินงานของทุกหน่วยงานมีประสิทธิภาพประสิทธิผล เป็นไปตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กร และข้อกำหนด/กฎเกณฑ์ต่าง ๆ             </li> </ul>

## 2.1.3 นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC)



องค์การสุรา  
กรมสรรพสามิต  
LIQUOR DISTILLERY  
ORGANIZATION

นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ  
(Good Governance, Risk Management and Compliance: GRC)  
องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ประจำปี ๒๕๖๘

*“องค์การสุราฯ คำนึงถึงการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล โดยบูรณาการหลักการ  
กำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ  
เพื่อการพัฒนาและประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย”*

องค์การสุราฯ มีความตระหนักและให้ความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผล และยกระดับความโปร่งใสในการดำเนินงาน เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร และเพิ่มศักยภาพในการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุรา ในการประชุมครั้งที่ ๑๒/๒๕๖๗ เมื่อวันที่ ๒๕ ตุลาคม ๒๕๖๗ จึงได้กำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Good Governance, Risk Management and Compliance: GRC) ขึ้น โดยการจัดให้มีบุคลากรที่มีความรู้และคุณสมบัติเหมาะสม (People) ขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใสและมีการควบคุมภายในที่ดี (Process) มีการบริหารจัดการข้อมูลที่ต้องเหมาะสม ทันเวลา (Information) และมีการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ (Technology) เพื่อช่วยให้ องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี โปร่งใส และตรวจสอบได้ มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและ สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบได้อย่างครบถ้วน ส่งผลให้เกิดความน่าเชื่อถือและมั่นใจในการบริหารงานและการให้บริการขององค์กรจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ซึ่งนโยบายนี้บังคับใช้กับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน

### คำนิยาม

“กฎระเบียบ” หมายถึง กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การสุราฯ

### โดยมีหลักปฏิบัติดังนี้

คณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราฯ คณะอนุกรรมการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คณะอนุกรรมการเทคโนโลยี นวัตกรรมและดิจิทัล และคณะอื่นที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนผู้บริหารและพนักงานขององค์การสุราฯทุกระดับ จะร่วมกันกำกับและ ขับเคลื่อนองค์กรในเชิงการบูรณาการภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร ให้มีการปฏิบัติตามหลักสำคัญ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ องค์การสุราฯ ร่วมกันกำกับดูแลกิจการที่ดีให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลตามกรอบ หลักการของ Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) ปี ๒๕๑๕ และแนวทางการปฏิบัติ ๑๐ หมวด มาใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ๑) การสนองบทบาทของภาครัฐ ๒) บทบาทของรัฐบาลกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม ๓) สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น ๔) บทบาท



องค์การสุรา  
กรมสรรพสามิต  
LIQUOR DISTILLERY  
ORGANIZATION

คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

- ๒ -

ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๕) การเปิดเผยข้อมูล ๖) คณะกรรมการ ๗) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ๘) จรรยาบรรณ ๙) ความยั่งยืนและนวัตกรรม และ ๑๐) การติดตามผลการดำเนินการ

ข้อ ๒ ดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ แผนการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เพื่อการป้องกันความเสียหายขององค์กรด้วยระบบการควบคุมภายในและเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk) ในอนาคตที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร และสนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ รวมทั้ง การสื่อสาร เผยแพร่ความรู้ สร้างความตระหนักเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ข้อ ๓ จัดให้มีการเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เชิงบูรณาการ (GRC Culture) ที่มุ่งตอบสนองค่านิยมองค์กรและเหมาะสมต่อการสนับสนุนการบริหาร จัดการองค์กร และการตัดสินใจในเรื่องสำคัญต่าง ๆ ร่วมกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน ด้าน GRC ที่สามารถตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) อย่างทันท่วงที

ข้อ ๔ ดำเนินการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความยั่งยืนขององค์กร บนพื้นฐาน ของหลักธรรมาภิบาล (Governance) ภายใต้แนวคิดขับเคลื่อนธุรกิจคู่สังคม รวมทั้งคำนึงถึงการกำกับ ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร (Compliance) อย่างเป็นระบบ เพื่อสามารถสนับสนุน การกำหนดแนวปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อ ๕ นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพื่อให้ การดำเนินกิจการขององค์กรบรรลุผลสัมฤทธิ์ ตามเป้าประสงค์ที่กำหนดด้วยการบริหารจัดการที่ดีด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศครอบคลุมทั้งองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างคุณค่าจากการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศที่มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ควบคู่กับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี สารสนเทศที่เหมาะสม เพื่อลดภัยคุกคามต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและกระทบการดำเนินกิจการที่สำคัญของ องค์กร อาทิ การโจมตีทางไซเบอร์ (Cyber Attack) รวมทั้งการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการดำเนินการและให้บริการขององค์กร ในขณะที่เกิดภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน

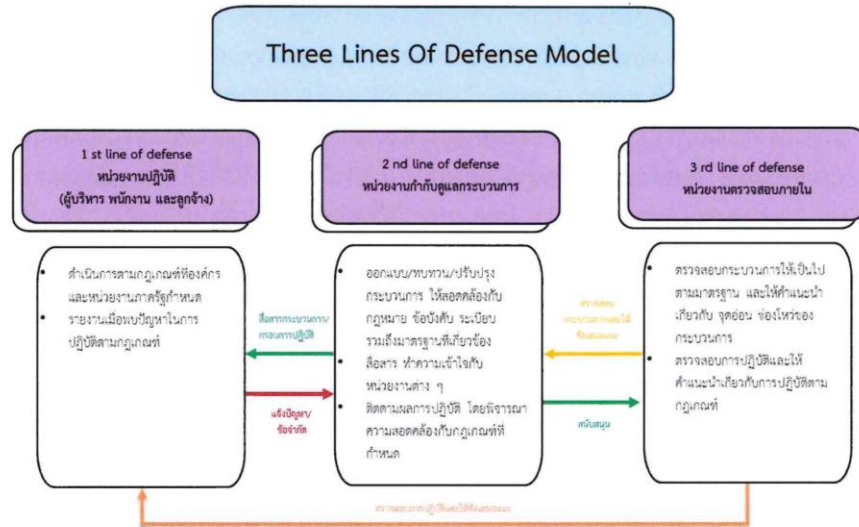
ข้อ ๖ จัดให้มีการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงานในการติดตามความคืบหน้า สอบทาน และตรวจสอบกระบวนการทำงานต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน ให้มีประสิทธิภาพและมุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) ตลอดจนการสื่อสาร ข้อมูลต่าง ๆ ร่วมกับผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge Sharing) ภายใต้การสื่อสารข้อมูลทั่วทั้งองค์กรจนเกิดการบูรณาการร่วมกัน

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต จึงได้กำหนดแนวทางในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC) ประจำปี 2567 เพื่อการปฏิบัติอย่างชัดเจน โดยได้ กำหนดแนวทางการดำเนินการตาม GRC Capability Model Version 3.0 ดังนี้

1. Learn หมายถึง การเรียนรู้และเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงบริบทในการดำเนินธุรกิจ วัฒนธรรม องค์กรและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย
2. Align หมายถึง การนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มากำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัท แล้วจึงระบุความเสี่ยงที่ อาจเกิดขึ้น ซึ่งทำให้บริษัทไม่บรรลุวัตถุประสงค์
3. Perform หมายถึง การขับเคลื่อนให้บริษัทไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ด้วยกระบวนการ ทำงานที่มีประสิทธิภาพ ถูกต้องตามกฎระเบียบ และมีระบบการควบคุมภายในที่ดี
4. Monitor หมายถึง มีระบบติดตามดูแลการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เหมาะสม เพื่อให้เป็นไป ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้



ปัจจัยสนับสนุนและขับเคลื่อน GRC (GRC Supports)



ระดับ	หมายถึง	หน้าที่/ความรับผิดชอบ
1 <sup>st</sup> Line	หน่วยงานผู้ปฏิบัติทุกหน่วยงานภายในองค์กร หรือ Risk Owner เป็นหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงที่เข้าใจในธุรกิจ และความเสี่ยงที่มีกับงานของตนเอง (ผู้บริหารฯ และพนักงานทั้งหมด)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่ Second Line กำหนด เพื่อให้มีการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม</li> <li>- รายงานเมื่อพบปัญหาในการปฏิบัติงานตามกฎเกณฑ์</li> </ul>
2 <sup>nd</sup> Line	หน่วยงานกำกับดูแลระบบงานหรือเจ้าของระบบงานภายในองค์กร (คณะกรรมการฯ คณะอนุกรรมการฯ คณะทำงานฯ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำกับดูแลระบบงานและวางกรอบแนวทางการดำเนินงานของระบบงานที่รับผิดชอบให้ First Line ดำเนินการโดย               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ออกแบบ/ทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการให้สอดคล้องกับกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ รวมถึงมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>2. สื่อสารทำความเข้าใจกับหน่วยงานต่าง ๆ</li> <li>3. ติดตามผลการปฏิบัติโดยพิจารณาความสอดคล้องกับกฎเกณฑ์ที่กำหนด</li> </ol> </li> </ul>
3 <sup>rd</sup> Line	หน่วยงานตรวจสอบภายใน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สอบทานการปฏิบัติงานของ First Line และ Second Line โดยดำเนินการดังนี้               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ตรวจสอบกระบวนการให้เป็นไปตามมาตรฐาน และให้คำแนะนำเกี่ยวกับจุดอ่อน</li> <li>2. ตรวจสอบการปฏิบัติงานและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์</li> </ol>               เพื่อให้มั่นใจว่า การดำเนินงานของทุกหน่วยงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เป็นไปตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กร และข้อกำหนด/กฎเกณฑ์ต่าง ๆ             </li> </ul>

### การบูรณาการนโยบาย

การบูรณาการระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ (Governance, Risk Management and Compliance: GRC) คือ การจัดให้มีบุคลากรที่มีความรู้และมีคุณสมบัติเหมาะสม (People) ขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใสและมีการควบคุมภายในที่ดี (Process) มีการบริหารจัดการข้อมูลที่ถูกต้อง เหมาะสม ทันเวลา (Information) และมีการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ (Technology) เพื่อช่วยให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี โปร่งใสและตรวจสอบได้ มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้อย่างครบถ้วน ส่งผลให้เกิดความน่าเชื่อถือและมั่นใจในการบริหารงาน และการให้บริการขององค์กรจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทั้งนี้ เพื่อช่วยเพิ่มความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่าง สมเหตุสมผล ดังนี้

ข้อ 1 องค์กรสุราฯ ร่วมกันกำกับดูแลกิจการที่ดีให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลตามกรอบ หลักการของ Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) ปี 2515 และแนวทางการปฏิบัติ 10 หมวด มาใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) การสนองบทบาทของภาครัฐ 2) บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม 3) สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น 4) บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) การเปิดเผยข้อมูล 6) คณะกรรมการ 7) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 8) จรรยาบรรณ 9) ความยั่งยืนและนวัตกรรม และ 10) การติดตามผลการดำเนินการ

#### หลักการพื้นฐาน

1. องค์กรสุราฯ มีการปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบอย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพโดย คณะกรรมการบริหารกิจการขององค์กรสุราฯ ครอบคลุมถึงบทบาท หน้าที่ ในการกำหนดให้มีทิศทาง นโยบายแผนงาน กลยุทธ์ และเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม รวมทั้งสร้างความมั่นใจในความเพียงพอของ ระบบการบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ ตลอดจน กำกับ ควบคุม ดูแล ติดตามผลการดำเนินงานขององค์กรให้ สอดคล้องกับมาตรฐานสากลตามกรอบหลักการของ Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) ปี 2515 และตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

#### แนวทางปฏิบัติ

##### หน่วยงานปฏิบัติ (1<sup>st</sup> Line)

1. ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ดำเนินการศึกษาและทำความเข้าใจกับนโยบาย กลยุทธ์ และปัจจัยต่าง ๆ ตามแผนการดำเนินงานขององค์กร พร้อมทั้งกำหนดแผนการทำงานและควรจัดสรร ทรัพยากรอย่างเพียงพอและเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
2. ผู้บังคับบัญชา กำกับดูแลและสอบทานการปฏิบัติงานของพนักงานและลูกจ้างให้เป็นไปตามแผนการดำเนินงาน โดยให้ดำเนินงานอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้
3. ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ต้องตระหนักและปฏิบัติงานอย่างโปร่งใสถูกต้องตามหลัก จริยธรรมและจรรยาบรรณตามคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณการดำเนินธุรกิจขององค์กรสุรา กรมสรรพสามิต อย่างเคร่งครัด พร้อมทั้งสอดส่องดูแลให้ไม่เกิดช่องทางการทุจริตในการดำเนินงาน รวมถึง การกำหนดวิธีการควบคุมและป้องกันปราบปรามการทุจริตและคอร์รัปชันทุกรูปแบบ

- ๕ -

### หน่วยงานกำกับดูแลกระบวนการ (2<sup>nd</sup> Line)

1. กำหนดกรอบและแนวทางในการปฏิบัติตามนโยบายทั้งภายในและภายนอก ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับองค์กร รวมทั้งควรมีการทบทวน และปรับปรุงให้สามารถดำเนินงานได้ทันที่และถูกต้องตามสถานการณ์ในปัจจุบัน

2. ติดตามผลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับแนวปฏิบัติและแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงาน และรายงานให้ผู้บริหารระดับสูงทราบเป็นไตรมาส

3. สื่อสาร และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแนวทางปฏิบัติ และแผนการดำเนินงาน รวมทั้งผลการวิเคราะห์ประเมินช่องโหว่และความเสี่ยงให้กับพนักงานและหน่วยงานต่าง ๆ ได้รับความถูกต้อง

### หน่วยงานตรวจสอบภายใน (3<sup>rd</sup> Line)

1. ตรวจสอบกระบวนการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ และให้คำแนะนำ ชี้แจงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามแนวปฏิบัติ และแผนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ข้อ 2 ดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ แผนการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เพื่อการป้องกันความเสียหายขององค์กรด้วยระบบการควบคุมภายในและเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk) ในอนาคตที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร และสนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการสื่อสาร เผยแพร่ความรู้ สร้างความตระหนักเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

### หลักการพื้นฐาน

1. องค์กรสุราฯ มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรที่สอดคล้องกับระบบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล COSO ERM 2017 โดยเป็นการบริหารความเสี่ยงลักษณะเชิงรุก กำหนดกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/การวางแผน/การจัดสรรทรัพยากร/การลงทุน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้พิจารณาประเด็นความเสี่ยงทางการเงินและไม่ใช้การเงินที่ครอบคลุมทั้งในด้านกลยุทธ์ (Strategy) ด้านการเงิน (Finance) ด้านการปฏิบัติงาน (Operation) และการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance) โดยมีการประเมินความเสี่ยงผ่านมุมมองของโอกาส(Likelihood) และผลกระทบ (Impact) และกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation) รวมถึงค่าดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ผ่านค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) และ ค่าช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT) พร้อมทั้งมีการติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยง และมีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงทุกไตรมาส

2. องค์กรสุราฯ จัดให้มีการควบคุมภายในตามภารกิจของหน่วยงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม ทุกขั้นตอนของการทำงาน เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และสอดคล้องกับหลักการตามกรอบดำเนินงานด้าน Governance, Risk and Compliance (GRC) รวมทั้งกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

3. สนับสนุนให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร โดยมีการสื่อสารทำความเข้าใจและสร้างความตระหนักให้แก่พนักงานทุกระดับให้มีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน โดยเชื่อมโยงกับพฤติกรรมด้านที่ส่งเสริมค่านิยมขององค์กร



### แนวทางปฏิบัติ

#### หน่วยงานปฏิบัติ (1<sup>st</sup> Line)

1. ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ดำเนินการศึกษาและทำความเข้าใจกับหลักการในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล COSO ERM 2017 และปฏิบัติตามคู่มือการบริหารความเสี่ยง คู่มือการควบคุมภายใน แนวทางการควบคุมภายใน และแนวทางปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ขององค์กร

2. ผู้บังคับบัญชา กำกับดูแลและสอบทานการดำเนินการของพนักงานและลูกจ้าง ให้เป็นไปตามแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่กำหนดอย่างครบถ้วน พร้อมทั้งสอบทานการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด หรือละเอียด

3. ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ต้องตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และประเมินความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งสอบทานการดำเนินการให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์อยู่เสมอ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การดำเนินงานขององค์กร

#### หน่วยงานกำกับดูแลกระบวนการ (2<sup>nd</sup> Line)

1. กำหนดกรอบ แผนการดำเนินงาน และแนวทางในการปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ขององค์กร ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับองค์กร รวมทั้งควรมีการทบทวนและปรับปรุงให้มีความถูกต้องอย่างสม่ำเสมอ

2. ติดตามผลการปฏิบัติของหน่วยงานต่างๆ โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติ และแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ ควรมีการทบทวนและประเมินช่องโหว่และความเสี่ยงในการดำเนินงาน และควรมีการแจ้งเตือนเหตุล่วงหน้าให้ผู้ปฏิบัติได้มีการแก้ไขได้ทันกาล รวมทั้งควรทบทวนข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ เพื่อให้ผู้รับผิดชอบและผู้บริหารได้ใช้ประกอบการตัดสินใจได้

3. สื่อสาร เผยแพร่ความรู้ สร้างความตระหนักเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และประชาสัมพันธ์และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแนวปฏิบัติ และแผนการดำเนินงานให้กับพนักงานและหน่วยงานต่างๆ ได้รับความอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ รวมถึงควรสร้างความตระหนักรู้อย่างทั่วถึงทั่วทั้งองค์กร

#### หน่วยงานตรวจสอบภายใน (3<sup>rd</sup> Line)

1. ตรวจสอบกระบวนการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ และให้คำแนะนำ ชี้แจงเกี่ยวกับประเด็นความเสี่ยงที่ตรวจพบ ในการดำเนินการที่ไม่สอดคล้องตามแนวทางและแผนการดำเนินงาน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ข้อ 3 จัดให้มีการเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบูรณาการ (GRC Culture) ที่มุ่งตอบสนองค่านิยมองค์กรและเหมาะสมต่อการสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กร และการตัดสินใจในเรื่องสำคัญต่าง ๆ ร่วมกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานด้าน GRC ที่สามารถตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) อย่างทันท่วงที

#### หลักการพื้นฐาน

1. มุ่งมั่นดูแลบุคลากรอย่างเท่าเทียม โดยให้ความสำคัญตั้งแต่กระบวนการวางแผนกำลังคน และการสรรหาคัดเลือกบุคลากรด้วยความโปร่งใส เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีความมุ่งมั่น และมีศักยภาพในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความยั่งยืน รวมทั้งคำนึงถึงการบริหารค่าตอบแทนและการรักษาบุคลากร รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเอื้อต่อการมีคุณภาพ

- ๗ -

ชีวิตที่ดี เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของบุคลากร เพื่อให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานจวบจนเกษียณอายุงาน และเสริมสร้างระดับความพึงพอใจและความผูกพันที่ดีต่อสังคม

2. มีความมุ่งมั่นพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยได้นำหลักการ Governance Risk Management and Compliance (GRC) ตามมาตรฐานสากลมาประยุกต์ และบูรณาการระหว่าง การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ เพื่อสนับสนุนให้เกิดระบบบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้หลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้

### แนวทางปฏิบัติ

#### หน่วยงานปฏิบัติ (1<sup>st</sup> Line)

1. ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ตระหนัก รวมถึงศึกษาทำความเข้าใจ และนำนโยบาย GRC ไปปฏิบัติตาม โดยสามารถศึกษาในแนวทางปฏิบัติได้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศรวมถึงสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ในการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบภายในองค์กร

2. ผู้บังคับบัญชา ศึกษาทำความเข้าใจกฎระเบียบข้อบังคับ พร้อมทั้งสอบทาน การดำเนินการของบุคลากรในสายบังคับบัญชา ให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์อยู่เสมอ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การดำเนินงานขององค์กร

3. ผู้ปฏิบัติ ศึกษาทำความเข้าใจกฎระเบียบข้อบังคับ พร้อมทั้งดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์อยู่เสมอ รวมถึงวิเคราะห์การดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ เพื่อรายงานให้ผู้บังคับบัญชา รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการทราบ และร่วมกันพัฒนาปรับปรุงแก้ไขต่อไป

#### หน่วยงานกำกับดูแลกระบวนการ (2<sup>nd</sup> Line)

1. กำหนดกรอบ นโยบาย แนวทางในการปฏิบัติ และจัดทำระเบียบ/ข้อปฏิบัติ ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับองค์กร รวมทั้งควรมีการทบทวน และปรับปรุงให้มีความถูกต้องอย่างสม่ำเสมอ

2. ติดตามผลการการบังคับใช้ ระเบียบ/ข้อปฏิบัติ รวมถึงประเมินและวิเคราะห์การดำเนินงานที่ไม่สอดคล้อง และพิจารณาการปรับปรุงระเบียบ/ข้อปฏิบัติ หรือกระบวนการ เพื่อให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร

3. สื่อสาร ประชาสัมพันธ์และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบ/ข้อปฏิบัติ ให้กับพนักงานและหน่วยงานต่าง ๆ ได้รับความทราบและปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

ข้อ 4 ดำเนินการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความยั่งยืนขององค์กรบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล (Governance) ภายใต้แนวคิดขับเคลื่อนธุรกิจคู่สังคม รวมทั้งคำนึงถึงการกำกับด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร (Compliance) อย่างเป็นระบบ เพื่อสามารถสนับสนุน การกำหนดแนวปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### หลักการพื้นฐาน

1. มุ่งเน้นความยั่งยืนขององค์กร บนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล (Governance) ภายใต้แนวคิดขับเคลื่อนธุรกิจคู่สังคม และพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Management System) โดยปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานเพื่อวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงต่อความไม่สอดคล้องกับกฎหมาย และกฎระเบียบ (Compliance Risk) ทั้งในด้านการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย (Regulatory Risk) และด้านการปฏิบัติที่ไม่ถูกต้อง ไม่สอดคล้องกับกฎหมาย และกฎระเบียบ เกี่ยวกับด้านดำเนินงาน (Operational Risk) เพื่อกำหนดมาตรการปรับปรุง แก้ไขต่อ



ความไม่สอดคล้องกับกฎหมายและกฎระเบียบ (Compliance Risk) และสามารถสนับสนุนการกำหนดแนวปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### **แนวทางปฏิบัติ**

##### **หน่วยงานปฏิบัติ (1<sup>st</sup> Line)**

1. ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ดำเนินการศึกษาและทำความเข้าใจกับหลักธรรมาภิบาล (Governance) การกำกับด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร (Compliance) และแนวทางการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ขององค์กร
2. ผู้บังคับบัญชา กำกับดูแลและสอบทานการดำเนินการของพนักงานและลูกจ้าง ให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Governance) การกำกับด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร (Compliance) พร้อมทั้งสอบทานการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด หรือละเอียด
3. ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ต้องตระหนักถึงหลักธรรมาภิบาล (Governance) การกำกับด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร (Compliance) พร้อมทั้งสอบทานการดำเนินการให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์อยู่เสมอ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์กร

##### **หน่วยงานกำกับดูแลกระบวนการ (2<sup>nd</sup> Line)**

1. กำหนดกรอบ แผนการดำเนินงาน และแนวทางในการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล (Governance) การกำกับด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร (Compliance) และแนวทางการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ขององค์กรให้สอดคล้องและเหมาะสมกับองค์กร รวมทั้งควรมีการทบทวนและปรับปรุงให้มีความถูกต้องอย่างสม่ำเสมอ
2. ติดตามผลการปฏิบัติของหน่วยงานต่างๆ โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล (Governance) การกำกับด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร (Compliance) และแนวทางการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ขององค์กร
3. สื่อสาร ประชาสัมพันธ์และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแนวปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล (Governance) การกำกับด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรให้กับพนักงานและหน่วยงานต่างๆ ได้รับความอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ รวมถึงควรสร้างความตระหนักรับรู้อย่างทั่วถึงทั่วทั้งองค์กร

ข้อ 5 นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินกิจการขององค์กรบรรลุผลสัมฤทธิ์ ตามเป้าประสงค์ที่กำหนดด้วยการบริหารจัดการที่ดี ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างคุณค่าจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ควบคู่กับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม เพื่อลดภัยคุกคามต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและกระทบการดำเนินกิจการที่สำคัญขององค์กร อาทิ การโจมตีทางไซเบอร์ (Cyber Attack) รวมทั้งการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการดำเนินการและให้บริการขององค์กรในขณะเกิดภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน

##### **หลักการพื้นฐาน**

1. มุ่งเน้นการพัฒนาาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนให้องค์กรก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงและจัดให้มีกระบวนการบริหารจัดการระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001 ซึ่งมีขอบเขตงานที่ครอบคลุมโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่สำคัญ (Critical Infrastructure) โดยเฉพาะด้านสารสนเทศของศูนย์คอมพิวเตอร์ รวมทั้งการดำเนินการบริหาร



จัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศตามมาตรฐานสากล ISO/IEC27001 หรือ มาตรฐานสากลอื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง

2. มุ่งมั่นพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยกำหนดหลักการกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) และแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการดำเนินการและให้บริการขององค์กรในขณะเกิดภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน

#### **แนวทางปฏิบัติ**

##### **หน่วยงานปฏิบัติ (1<sup>st</sup> Line)**

1. ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ตระหนักและดำเนินการตามระบบการรักษาความมั่นคง ปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างเคร่งครัด รวมถึงการไม่ดำเนินการใดๆ ที่เสี่ยงต่อการละเมิด การรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร

2. ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ดำเนินการศึกษา ทำความเข้าใจ และฝึกซ้อมสถานการณ์ที่ อาจเกิดขึ้นตามการกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) และแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการดำเนินการและให้บริการ ขององค์กรในขณะเกิดภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน

3. ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ตระหนักและดำเนินการตามระบบการรักษาความมั่นคง ปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ภัยคุกคามทางไซเบอร์) อย่างเคร่งครัด รวมถึงการไม่ดำเนินการใด ๆ ที่เสี่ยงต่อการละเมิดการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร

##### **หน่วยงานกำกับดูแลกระบวนการ (2<sup>nd</sup> Line)**

1. กำหนดกรอบ และแนวทางในการปฏิบัติและบริหารจัดการระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001 รวมทั้งการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง ด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศตามมาตรฐานสากล ISO/IEC27001 อย่างต่อเนื่อง และการบริหาร ความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) เพื่อสร้างความต่อเนื่องใน การดำเนินการและให้บริการขององค์กรในขณะเกิดภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน

3. ติดตามผลการปฏิบัติของหน่วยงานต่างๆ โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับแนวปฏิบัติ และแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ โดยควรมีการทบทวนเพื่อให้ข้อมูลเป็นปัจจุบัน พร้อมทั้งมีการจัดทำ แผนเฝ้าระวังและฝึกซ้อมเพื่อให้มีการป้องกันแก้ไขได้ทันกาลอยู่เสมอ

4. สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแนวปฏิบัติ และ แผนการดำเนินงานให้กับพนักงานและหน่วยงานต่างๆ ได้รับความอย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ

ข้อ 6 จัดให้มีการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงานในการติดตามความคืบหน้า สอบทาน และตรวจสอบกระบวนการทำงานต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน ให้มีประสิทธิภาพและมุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) ตลอดจนการสื่อสาร ข้อมูลต่าง ๆ ร่วมกับผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge Sharing) ภายใต้งานสื่อสารข้อมูลทั่วทั้งองค์กรจนเกิดการบูรณาการร่วมกัน

##### **หลักการพื้นฐาน**

1. มุ่งเน้นให้องค์กรเกิดการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในการติดตาม ความคืบหน้า สอบทาน และตรวจสอบกระบวนการทำงานต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงแก้ไข การดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) ตลอดจน

- ๑๐ -

การสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ร่วมกับผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge Sharing) ภายใต้การสื่อสารข้อมูลทั่วทั้งองค์กร

#### แนวทางปฏิบัติ

##### หน่วยงานปฏิบัติ (1<sup>st</sup> Line)

1. ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ดำเนินการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) และเกิดองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้น

2. ผู้บังคับบัญชา กำกับดูแลและสอบทานการดำเนินงานของพนักงานและลูกจ้างให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และเกิดการสร้างนวัตกรรมที่สามารถผลักดันเป้าหมายหรือความท้าทายขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

3. ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ต้องตระหนักและเกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และเกิดการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร

##### หน่วยงานกำกับดูแลกระบวนการ (2<sup>nd</sup> Line)

1. กำหนดกรอบ นโยบาย แผนการดำเนินงาน และแนวทางในการปฏิบัติในการมุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) และผลักดันการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ

2. ติดตามผลการปฏิบัติของหน่วยงานต่างๆ โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติและแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ และสอบทานการดำเนินงานที่เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และเกิดการสร้างนวัตกรรมที่สามารถผลักดันเป้าหมายหรือความท้าทายขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย และควรมีการทบทวนและประเมินช่องโหว่และความเสี่ยงในการดำเนินงานที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้ผู้รับผิดชอบและผู้บริหารได้ใช้ประกอบการตัดสินใจได้

3. สื่อสาร ประชาสัมพันธ์และทำความเข้าใจและสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

จึงประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๒๒ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๗



(นายณัฐกร อุเทนสุต)

ประธานกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุรา



### 2.1.4 เกณฑ์การวัดประสิทธิผลของนโยบาย GRC ขององค์การสุราฯ

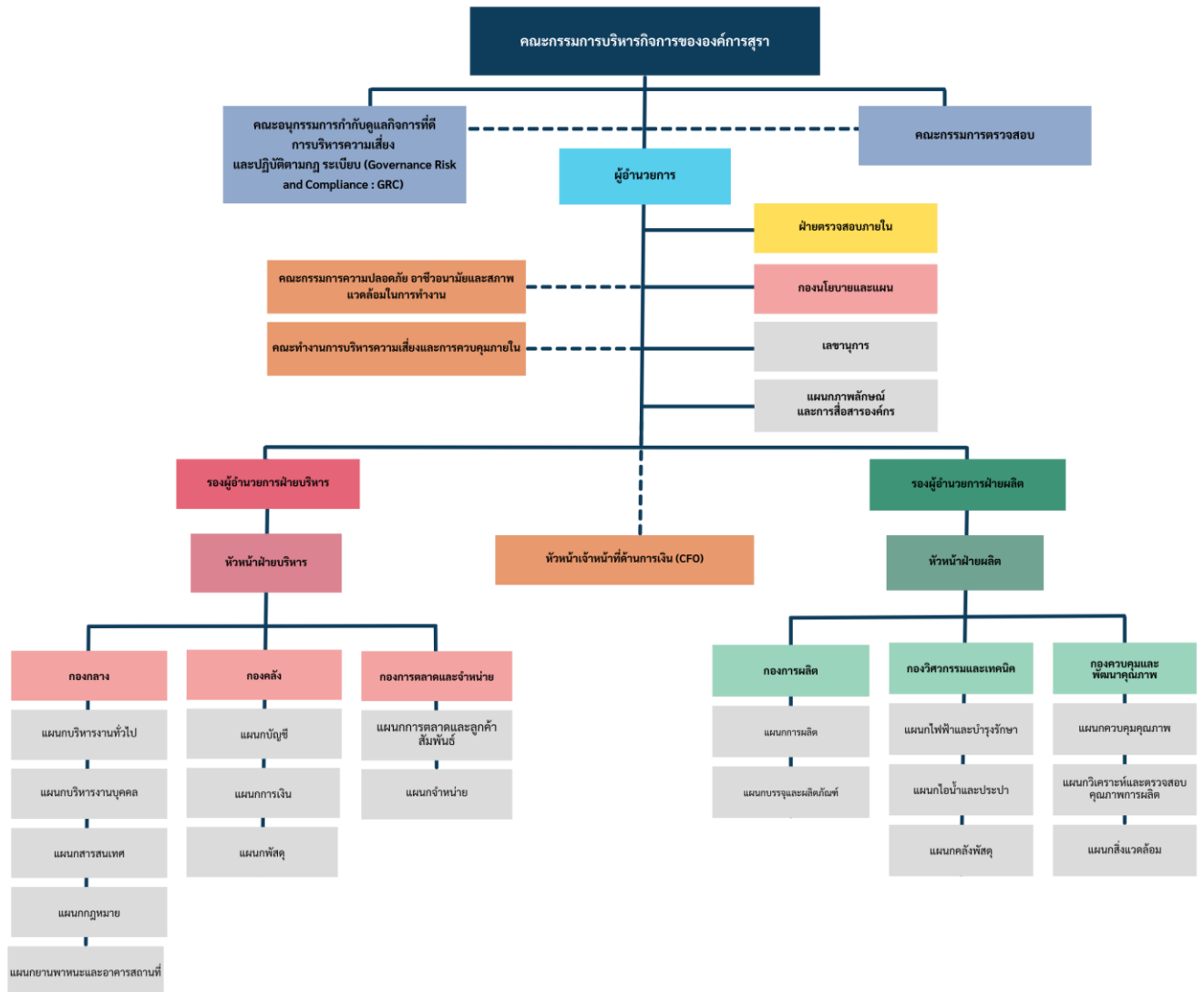
หัวข้อ	หลักการสำคัญของนโยบาย GRC	การบูรณาการ GRC	ตัวชี้วัดผล	ผู้รับผิดชอบ
1	คณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราฯ ผู้บริหาร ตลอดจนพนักงานขององค์การสุราทุกระดับ จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบต่ออย่างเต็มศักยภาพภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากลตามกรอบหลักการของ Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) ปี 2515 และแนวทางการปฏิบัติ 10 หมวด มาใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) การสนองบทบาทของภาครัฐ 2) บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม 3) สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น 4) บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) การเปิดเผยข้อมูล 6) คณะกรรมการ 7) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 8) จรรยาบรรณ 9) ความยั่งยืนและนวัตกรรม และ 10) การติดตามผลการดำเนินการ	การบริหารจัดการขององค์กรเป็นไปตามกรอบหลักการของ Organization for economic Co-operation and Development (OECD) ปี 2515 และแนวทางการปฏิบัติ 10 หมวด มาใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) การสนองบทบาทของภาครัฐ 2) บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม 3) สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น 4) บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) การเปิดเผยข้อมูล 6) คณะกรรมการ 7) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 8) จรรยาบรรณ 9) ความยั่งยืนและนวัตกรรม และ 10) การติดตามผลการดำเนินการ	ผลคะแนนการประเมิน Core Business Enabler หัวข้อด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (CG) มีค่าเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	- คณะทำงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร - หน่วยงานปฏิบัติ (1st Line) - หน่วยงานกำกับดูแลกระบวนการ (2nd Line)
2	กำหนดกลยุทธ์ แผนการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เพื่อการป้องกันความเสียหายขององค์กรด้วยระบบการควบคุมภายในและเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk) ในอนาคตที่อาจ	ทุกหน่วยงานมีการควบคุมภายในที่เพียงพอ ไม่เกิดความเสียหายที่สร้างผลกระทบต่อองค์กร และมีส่วนร่วมกันในการบริหารจัดการความเสี่ยงของ	ทุกโครงการ/แผนงานและกิจกรรมที่ดำเนินการประจำปี มีการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างครบถ้วน	- คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงฯ - หน่วยงานปฏิบัติ (1st Line)

หัวข้อ	หลักการสำคัญของนโยบาย GRC	การบูรณาการ GRC	ตัวชี้วัดผล	ผู้รับผิดชอบ
	เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร	องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ		
3	จัดให้มีการเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบูรณาการ (GRC Culture) ที่มุ่งตอบสนองค่านิยมองค์กร และเหมาะสมต่อการสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กร และการตัดสินใจในเรื่องสำคัญต่างๆ ร่วมกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานด้าน GRC ที่สามารถตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) อย่างทันทั่วถึง	พนักงานทุกระดับมีความตระหนักในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบูรณาการ (GRC Culture)	- ช่องทางการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ GRC ไม่น้อยกว่า 3 ช่องทาง - รายงานผลสำรวจประเมินการรับรู้และความตระหนักรู้โดยมีการวัดประเมินพนักงานและผู้บริหารด้านการบริหารความเสี่ยงจะต้องอยู่ในระดับ 4	- คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงฯ - หน่วยงานปฏิบัติ (1st Line)
4	ดำเนินการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความยั่งยืนขององค์กร บนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล (Governance) ภายใต้แนวคิดขับเคลื่อนธุรกิจคู่สังคม รวมทั้งคำนึงถึงการกำกับด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร (Compliance) อย่างเป็นระบบ เพื่อสามารถสนับสนุนการกำหนดแนวปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	มีการดำเนินงานและปฏิบัติให้สุจริต โปร่งใส และเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายฯ ที่ถูกต้อง สามารถตรวจสอบได้	คะแนน ITA ไม่น้อยกว่าระดับ 95	- แผนกบริหารงานบุคคล - หน่วยงานปฏิบัติ (1st Line)
5	นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation) และใช้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินกิจการขององค์กรบรรลุสัมฤทธิ์ ตามเป้าประสงค์ที่กำหนด ด้วยการบริหารจัดการที่ดีด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	- การแสดงผลการรายงานผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ - การบูรณาการร่วมกันของ Core Business Enablers ในด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อย้อยที่ 5.2 เกี่ยวกับ	- ผลคะแนนการประเมิน Core Business Enabler ในด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อย้อยที่ 5.2 ที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา - ได้มีผลการนำเทคโนโลยีมาช่วย	- คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงฯ - หน่วยงานปฏิบัติ (1st Line) - แผนกสารสนเทศ



หัวข้อ	หลักการสำคัญของนโยบาย GRC	การบูรณาการ GRC	ตัวชี้วัดผล	ผู้รับผิดชอบ
	<p>ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างคุณค่าจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ควบคู่กับการบริหารจัดการความเสี่ยง ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม เพื่อลดภัยคุกคามต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและกระทบ การดำเนินกิจการที่สำคัญของ องค์กร อาทิ การโจมตีทางไซเบอร์ (Cyber Attack) รวมทั้งการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการดำเนินการ และให้บริการขององค์กรในขณะเกิดภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน</p>	<p>การบริหารจัดการ ความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศที่เกิดจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber threat) และ กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) และ แผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP)</p>	<p>ปฏิบัติงานด้านความเสี่ยงที่มีความปลอดภัยในกับองค์กร</p>	
6	<p>จัดให้มีการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงานในการติดตามความคืบหน้า สอบทาน และตรวจสอบกระบวนการทำงานต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และมุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) ตลอดจนการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ร่วมกับผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge Sharing) ภายใต้การสื่อสารข้อมูลทั่วทั้งองค์กร จนเกิดการบูรณาการร่วมกัน</p>	<p>เกิดการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงาน นำไปสู่การพัฒนา อย่างยั่งยืน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีกิจกรรมตรวจติดตามคุณภาพภายใน (Internal audit) อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง</li> <li>- มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ จนเกิดเป็นนวัตกรรมที่ผลักดันเป้าหมายหรือความท้าทายองค์กรให้บรรลุผลมากกว่าหรือเท่ากับ 1 เรื่อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงฯ</li> <li>- คณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรม</li> <li>- หน่วยงานตรวจสอบภายใน (3rd Line)</li> <li>- - หน่วยงานปฏิบัติ (1st Line)</li> </ul>

2.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต



## 2.3 บทบาทและความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารความเสี่ยง

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบ
คณะกรรมการบริหารกิจการ ของ องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	<p>ให้ความเห็นชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• แผนและคู่มือบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน</li> <li>• ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนฯ</li> <li>• แสดงข้อเสนอแนะในการดำเนินงานฯ</li> <li>• พิจารณาและอนุมัตินโยบาย GRC และอื่น ๆ</li> </ul>
คณะอนุกรรมการกำกับดูแล กิจการที่ดี การบริหาร ความเสี่ยง และปฏิบัติตาม กฎระเบียบ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ขับเคลื่อน กำกับ ควบคุม และประเมินผลการบริหารความเสี่ยงฯ</li> <li>• กลั่นกรอง เสนอแนะ หรือให้คำปรึกษา</li> <li>• พิจารณาและอนุมัติแผนแม่บท แผนการดำเนินงาน คู่มือ เป็นต้น</li> <li>• พิจารณาและทบทวนนโยบาย GRC และอื่น ๆ</li> <li>• ทบทวนกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎบัตรที่เกี่ยวข้องฯ</li> </ul>
ผู้อำนวยการองค์การสุรา และรองผู้อำนวยการฯ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แผนและคู่มือบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน</li> <li>• ติดตามผลการดำเนินงานและความเสี่ยงที่สำคัญทั้งองค์กร</li> <li>• ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยง และสนับสนุนให้มีการนำไปปฏิบัติ ทั่วทั้งองค์กร</li> <li>• แสดงข้อเสนอแนะในการดำเนินงานฯ</li> </ul>
คณะกรรมการตรวจสอบ อส.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง</li> <li>• ติดตามประสิทธิภาพการทำงานของฝ่ายตรวจสอบภายใน</li> <li>• กำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อย่างเป็นอิสระ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานในหน้าที่</li> </ul>
คณะทำงานบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุม ภายใน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• จัดทำร่างนโยบาย GRC และนโยบายอื่น ๆ รวมถึงกรอบการบริหารความเสี่ยงฯ</li> <li>• ติดตาม รวบรวม และรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในฯ</li> <li>• ทบทวนกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎบัตรที่เกี่ยวข้องฯ</li> <li>• ค้นหา ปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญ</li> <li>• ติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน</li> <li>• สร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญหรือความรู้และเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงฯ พร้อมทั้งสำรวจทัศนคติของพนักงาน</li> </ul>
ฝ่ายตรวจสอบภายใน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายใน กระบวนการบริหารความเสี่ยงฯ</li> <li>• สอบทานความถูกต้องและการดำเนินงาน</li> <li>• ให้คำแนะนำปรึกษา เสนอแนะวิธีหรือมาตรการ</li> <li>• ติดตามผลการปฏิบัติงาน/รายงานการตรวจสอบ</li> </ul>
หน่วยงานระดับ ฝ่าย/กอง/ แผนก ขององค์การสุราฯ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• วิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ</li> <li>• ดำเนินการตามแผนและคู่มือบริหารความเสี่ยงและคู่มือการควบคุมภายใน</li> <li>• ทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงฯ</li> <li>• รายงานผลการบริหารความเสี่ยงฯ</li> <li>• สื่อสารแผนบริหารความเสี่ยงฯ</li> <li>• สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>

## 2.4 แผนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง

### แผนการดำเนินงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2568

ลำดับ	กิจกรรม	ตัวชี้วัด/ผล การ ดำเนินงาน	เป้า สำเร็จ (%)	เป้า/ ผล	ปี 2567			ปี 2568								ปี 2569			ผู้รับผิดชอบ			
					ไตรมาสที่ 4			ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3		ไตรมาสที่ 4				ไตรมาสที่ 1		
					ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.		ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.
ด้านการควบคุมภายใน					30																	
1	- จัดทำหนังสือให้ทุก หน่วยงานจัดส่งแบบ ปค.4 และ ปค.5	หนังสือส่ง ภายในตาม กำหนด	10	เป้า																		กองนโยบายฯ/ คณะทำงานฯ/
				ผล																		
	- ติดตาม/รวบรวมและจัดทำ รายงานการประเมินผลการ ควบคุมภายใน (แบบ ปค.1 ปค.4 และ ปค.5) เสนอต่อ 1) ผอ. 2) คณะทำงานฯและ คณะอนุกรรมการฯ 3) คกก. บริหารฯ 4) คกก.ตรวจสอบฯ 5) ปลัดกระทรวงการคลัง จัดทำภายใน 90 วัน นับแต่วัน สิ้นปีงบประมาณ	รายงาน ครบถ้วน เป็นไปตาม กรอบเวลา	10	เป้า																		กองนโยบายฯ/ คณะทำงานฯ/
				ผล																		
2	- การติดตามและรายงานผล กิจกรรมการควบคุมภายในที่ไม่ เพียงพอ (คณะทำงานฯ)	มีการ รายงาน ทุกไตรมาส	2	เป้า																		กองนโยบายฯ/ คณะทำงานฯ/ คอน. GRC
				ผล																		
	- การติดตามและรายงานผล กิจกรรมการควบคุมภายในที่ไม่ เพียงพอ(คอน. GRC)	มีการ รายงาน ทุกไตรมาส	3	เป้า																		กองนโยบายฯ / คณะทำงานฯ / คอน. GRC
				ผล																		

ลำดับ	กิจกรรม	ตัวชี้วัด/ผลการดำเนินงาน	เป้าสำเร็จ (%)	เป้า/ผล	ปี 2567			ปี 2568								ปี 2569			ผู้รับผิดชอบ			
					ไตรมาสที่ 4			ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3		ไตรมาสที่ 4				ไตรมาสที่ 1		
					ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.		ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.
	- การติดตามและรายงานผลกิจกรรมการควบคุมภายในที่ไม่เพียงพอ (คกก.บริหารฯ)	มีการรายงานทุกไตรมาส	3	เป้า																		กองนโยบายฯ/ คณะทำงานฯ/ คอน. GRC / คกก.บริหารฯ
	- ปรับปรุง/จัดทำระบบกิจกรรมการควบคุมภายในที่ไม่เพียงพอในปีงบประมาณถัดไป	การดำเนินงานสำเร็จตามแผน	2	เป้า																		กองนโยบายฯ / คณะทำงานฯ / คอน. GRC
ด้านการบริหารความเสี่ยง			70																			
3	ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง																					
	- การระบุปัจจัยเสี่ยง	การดำเนินงานสำเร็จตามแผน	3	เป้า																		กองนโยบายฯ / คณะทำงานฯ
	- การประเมินและวิเคราะห์ความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน	การดำเนินงานสำเร็จตามแผน	3	เป้า																		กองนโยบายฯ / คณะทำงานฯ
	- กำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง	การดำเนินงานสำเร็จตามแผน	3	เป้า																		กองนโยบายฯ / คณะทำงานฯ
	- สื่อสารเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงให้กับเจ้าของปัจจัยเสี่ยง (Risk Owner)	การดำเนินงานสำเร็จตามแผน	3	เป้า																		กองนโยบายฯ / คณะทำงานฯ
	- กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ RA และ RT	การดำเนินงานสำเร็จตามแผน	3	เป้า																		กองนโยบายฯ / คณะทำงานฯ/ คกก.บริหารฯ

ลำดับ	กิจกรรม	ตัวชี้วัด/ผล การดำเนินงาน	เป้า สำเร็จ (%)	เป้า/ ผล	ปี 2567			ปี 2568								ปี 2569			ผู้รับผิดชอบ			
					ไตรมาสที่ 4			ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3		ไตรมาสที่ 4				ไตรมาสที่ 1		
					ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.		ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.
3 (ต่อ)	- จัดลำดับความเสี่ยง	การดำเนินงาน สำเร็จตามแผน	3	เป้า																	กองนโยบายฯ/ คณะทำงานฯ	
				ผล																		
	- กำหนดวิธีการ/แผนงาน จัดการความเสี่ยง/กิจกรรม การควบคุม	การดำเนินงาน สำเร็จตามแผน	3	เป้า																		กองนโยบายฯ/ คณะทำงานฯ
				ผล																		
	- จัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยง	การดำเนินงาน สำเร็จตามแผน	5	เป้า																		กองนโยบายฯ/ คณะทำงานฯ
				ผล																		
	- วิเคราะห์หลัก ความคุ้มค่า	การดำเนินงาน สำเร็จตามแผน	3	เป้า																		กองนโยบายฯ/ คณะทำงานฯ
				ผล																		
4	ทบทวนและปรับปรุงคู่มือ การบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน	การดำเนินงาน สำเร็จตามแผน	3	เป้า																	กองนโยบายฯ/ คณะทำงานฯ/ คอน. GRC	
				ผล																		
5	ทบทวนกฎบัตร คณะกรรมการบริหารความ เสี่ยงและควบคุมภายใน	การดำเนินงาน สำเร็จตามแผน	3	เป้า																	กองนโยบายฯ/ คณะทำงานฯ/ คกก.บริหารฯ	
				ผล																		
6	ทบทวนแผนการบริหารความ เสี่ยงและควบคุม	การดำเนินงาน สำเร็จตามแผน	3	เป้า																	กองนโยบายฯ/ คณะทำงานฯ/ คอน. GRC	
				ผล																		



ลำดับ	กิจกรรม	ตัวชี้วัด/ผล การ ดำเนินงาน	เป้า สำเร็จ (%)	เป้า/ ผล	ปี 2567			ปี 2568								ปี 2569			ผู้รับผิดชอบ			
					ไตรมาสที่ 4			ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3		ไตรมาสที่ 4				ไตรมาสที่ 1		
					ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.		ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.
9 (ต่อ)	- ปรับปรุง/จัดทำระบบ การบริหารความเสี่ยงใน ปีงบประมาณถัดไป	การดำเนินงาน สำเร็จตามแผน	2	เป้า																		กองนโยบายฯ / คณะทำงานฯ / คณ. GRC
				ผล																		
10	จัดฝึกอบรม/จัดทำแบบสำรวจ ความตระหนักเรื่องการบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายใน ทั้งองค์กรโดยเชิญวิทยากร หรือ ผชช. งานความเสี่ยง	การดำเนินงาน สำเร็จตามแผน	3	เป้า																		กองนโยบายฯ/ คณะทำงานฯ/
				ผล																		
11	จัดทำ/เผยแพร่/ ประชาสัมพันธ์สรุปรูปแบบบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปี	การดำเนินงาน สำเร็จตามแผน	2	เป้า																		กองนโยบายฯ/ คณะทำงานฯ/
				ผล																		
12	ประเมินความเข้าใจในการ สื่อสารและประชาสัมพันธ์ด้าน การบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน	การดำเนินงาน สำเร็จตามแผน	3	เป้า																		กองนโยบาย และแผน
				ผล																		
13	เตรียมความพร้อมรับ การตรวจประเมินจากบริษัท ทริสตา	การดำเนินงาน สำเร็จตามแผน	3	เป้า																		กองนโยบายฯ/ คณะทำงานฯ/
				ผล																		
14	นำข้อมูลหัวข้อการบริหารความ เสี่ยงและการควบคุมภายในเข้า ระบบ SE-AM	การดำเนินงาน ตามแผนครบ ทุกหัวข้อ	3	เป้า																		กองนโยบายฯ/ คณะทำงานฯ/
				ผล																		

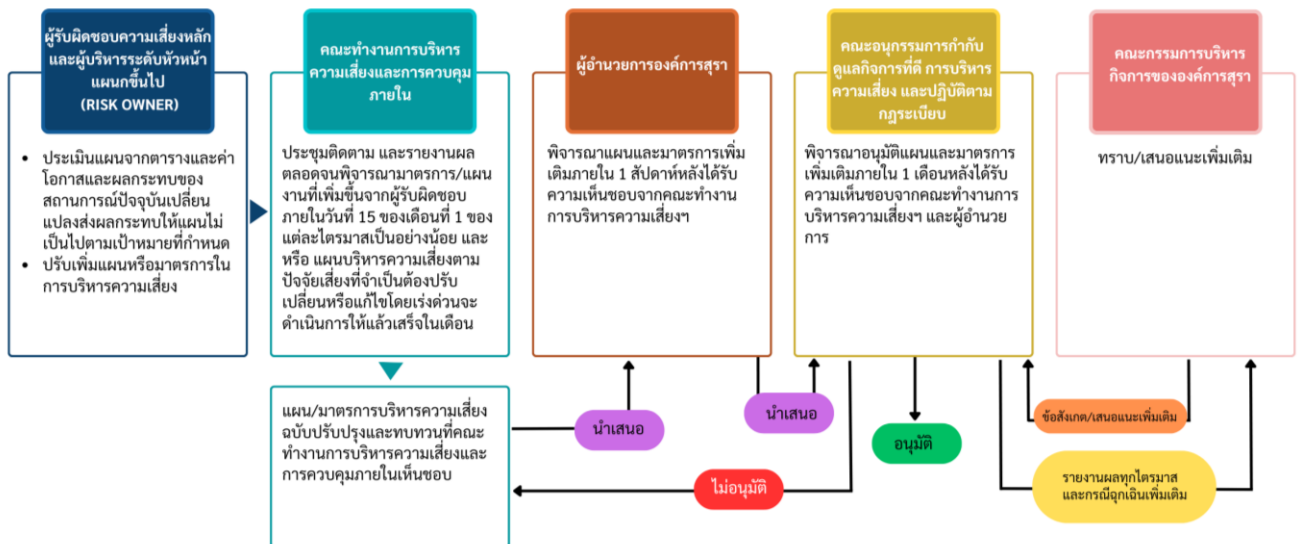
หมายเหตุ :

1. ระยะเวลาอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม
2. ตัวชี้วัด : ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน
3. คณะทำงานฯ หมายถึง คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
4. คณ. GRC หมายถึง คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และปฏิบัติตามกฎระเบียบ
5. คกก. บริหารฯ หมายถึง คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา



2.3.1 ขั้นตอนการอนุมัติการจัดทำทบทวนแผนและมาตรการบริหารความเสี่ยง

**ขั้นตอนการอนุมัติการจัดทำทบทวนแผนและมาตรการบริหารความเสี่ยง  
องค์การสุรา กรมสรรพสามิต**



### ส่วนที่ 3 การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

#### 3.1 ความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ

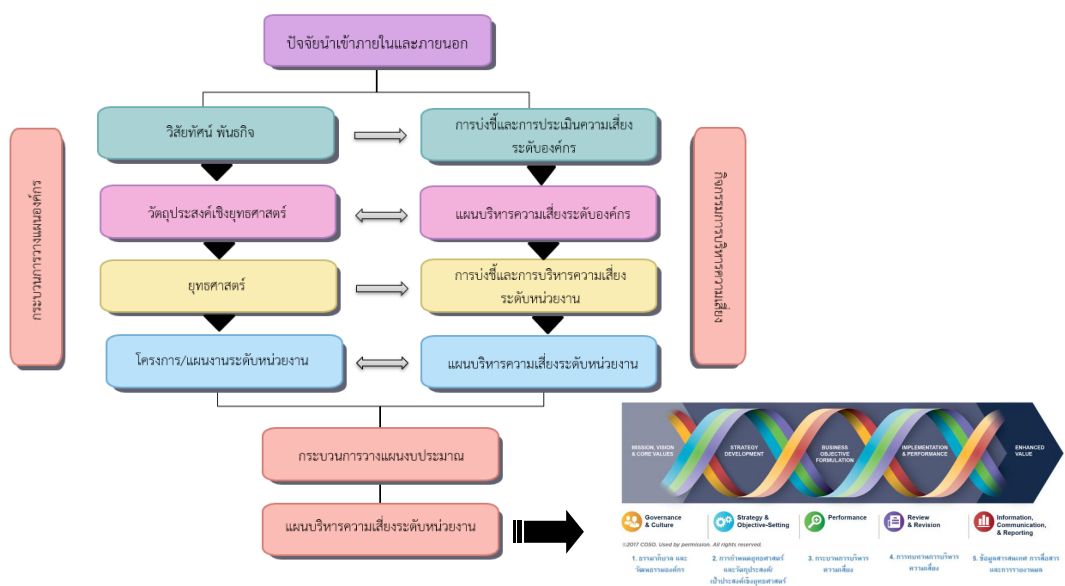
การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่จะเชื่อมโยงกับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการวิเคราะห์หาปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อลดระดับความรุนแรง ตลอดจนมีการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องต่อคณะกรรมการบริหารฯ คณะอนุกรรมการฯ และคณะทำงานฯ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร โดยมีการดำเนินการที่เป็นการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

3.1.1 สร้างกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยหน่วยงานผู้รับผิดชอบผู้บริหารระดับสูง คณะอนุกรรมการฯ และคณะกรรมการบริหารฯ จะร่วมกันระดมความคิดเห็นร่วมกัน และระดมสมองด้วยการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อค้นหาและประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรสุราฯ ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง Risk Appetite Risk Tolerance และแผนการดำเนินการประจำปีของการกำหนดยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยง

3.1.2 มีการเชื่อมโยงกับกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยผลที่ได้จากกระบวนการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ สรุปผลการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา และสถานะความเสี่ยงในปัจจุบัน ประเด็นสำคัญจากการบริหารความเสี่ยง และข้อสังเกตข้อเสนอแนะของคณะกรรมการบริหารฯ จะถูกนำไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์

3.1.3 พัฒนาแนวทางการระบุปัจจัยเสี่ยง รวมทั้งการพัฒนาเครื่องมือเพื่อกรองปัจจัยเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการต่าง ๆ เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย กระบวนการควบคุมและการติดตามผลการดำเนินงาน

3.1.4 มีการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT และ Intelligent Risk ในขั้นตอนของการทบทวนและจัดทำยุทธศาสตร์มาประเมินความเสี่ยงของการสูญเสียโอกาสของธุรกิจและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับความเสี่ยงนั้น



ภาพแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ของยุทธศาสตร์กับการบริหารความเสี่ยง

### 3.2 การกำหนดค่า Risk Appetite และ Risk Tolerance

ค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) หมายถึง เกณฑ์ของความเสี่ยงที่องค์กรสุรา กรมสรรพสามิต ยอมรับได้เพื่อช่วยให้องค์กรสุราฯ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดนั้น จะระบุเป็นเป้าหมายเดียว หรือระบุเป็นช่วงก็ได้ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ปัจจัยที่ใช้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ได้แก่

- ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ
- ความเสี่ยงในการดำเนินงาน
- ปัจจัยภายในองค์กร ที่มีมุมมองต่อความเสี่ยง รับความเสี่ยงได้หรือไม่ยอมรับความเสี่ยง (Risk Taker vs Risk Averse)
- ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ
- ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สามารถกำหนดได้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ขั้นตอนการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งจากภายในและภายนอกเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

2. การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จากระดับบนลงสู่ระดับล่าง (Top – down) โดยเชื่อมโยงเข้ากับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์การดำเนินงาน

3. การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน (Bottom – up) จาก การวิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยงในแต่ละด้าน

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สามารถแสดงในรูปแบบต่าง ๆ ได้หลายรูปแบบ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

#### ตัวอย่างการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เชิงคุณภาพ

ประเภทของ ความเสี่ยง	ระดับที่ ยอมรับได้	คำอธิบาย/แนวทางปฏิบัติ
กลยุทธ์ (Strategic)	ต่ำ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● จัดให้มีเงินลงทุนเพื่อดำเนินโครงการใหม่ ๆ เพื่อการวิจัยและพัฒนา</li> </ul>
ปฏิบัติการ (Operational)	ต่ำ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ยอมรับความเสี่ยงได้ต่ำ สำหรับเรื่องความปลอดภัยและอาชีวอนามัย</li> <li>● ยอมรับความเสี่ยงได้ต่ำ สำหรับการปฏิบัติงานในกระบวนการทำงาน ที่ทำอยู่เป็นประจำ</li> </ul>
การเงิน (Finance)	ต่ำ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ยอมรับความเสี่ยงได้ต่ำ สำหรับผลขาดทุนจากการบริหารเงิน (Treasury Operations)</li> <li>● การทำธุรกรรมเพื่อการเก็งกำไร (Speculative) สามารถทำได้ตามความจำเป็นเท่านั้น</li> </ul>
การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance)	ต่ำ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการแจ้งข้อร้องเรียนที่ไม่รุนแรงสามารถดำเนินการแก้ไขหรือชี้แจงได้ ภายใต้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายของรัฐ หน่วยงานที่กำกับดูแล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>

ตัวอย่างการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เชิงปริมาณ

ประเภทของความเสี่ยง	ข้อความแสดงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
การขยายการดำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>จะไม่ขยายการดำเนินงานไปในธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักในระยะ 5 ปี ข้างหน้า</li> <li>ไม่ต้องการให้เกิดการควบรวมกิจการกับหน่วยงานอื่น</li> </ul>
คุณภาพของการบริการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความมุ่งมั่นในการให้บริการที่ดีที่สุดแก่ผู้ใช้บริการ และจะไม่ยอมให้คุณภาพการบริการลดลงต่ำกว่าคู่แข่ง</li> </ul>
การเงิน	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่ต้องการให้อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt to Equity Ratio) มากกว่าหรือเท่ากับ 2 ต่อ 1</li> </ul>
บุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> <li>จะรักษาระดับความพึงพอใจของพนักงานและการให้สวัสดิการแก่พนักงานในระดับที่ไม่ต่ำกว่าของหน่วยงานอื่น ๆ ในภาคอุตสาหกรรมเดียวกัน</li> </ul>

ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT) หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ภายในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนที่องค์การสุราฯ ยอมรับได้ (Risk Tolerance) โดยเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายขององค์การสุราฯ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การสุราฯ ได้

ตารางการกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ประเภทของความเสี่ยง (Risk Categories)	ระดับที่ยอมรับได้	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ต่ำ	<ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถดำเนินการได้ตามตัวชี้วัดตาม PA ขององค์กร แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ขององค์กร ได้ครบถ้วนตามเป้าหมาย ไม่ต่ำกว่าระดับ 5</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลาง สามารถดำเนินการได้ตามตัวชี้วัดตาม PA ขององค์กร แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ขององค์กร ได้ครบถ้วนตามเป้าหมาย ไม่ต่ำกว่าระดับ 4</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ มีการยึดแนวปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลที่ดี เพื่อสร้างภาพลักษณ์และความเข้าใจที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> </ul>	
ด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)	ต่ำ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ สำหรับเรื่องความปลอดภัยและอาชีวอนามัย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลาง สำหรับเรื่องความปลอดภัยและอาชีวอนามัย</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ สำหรับการปฏิบัติงานในกระบวนการผลิตได้ตาม Capacity ไม่น้อยกว่าร้อยละ 100</li> </ul>	

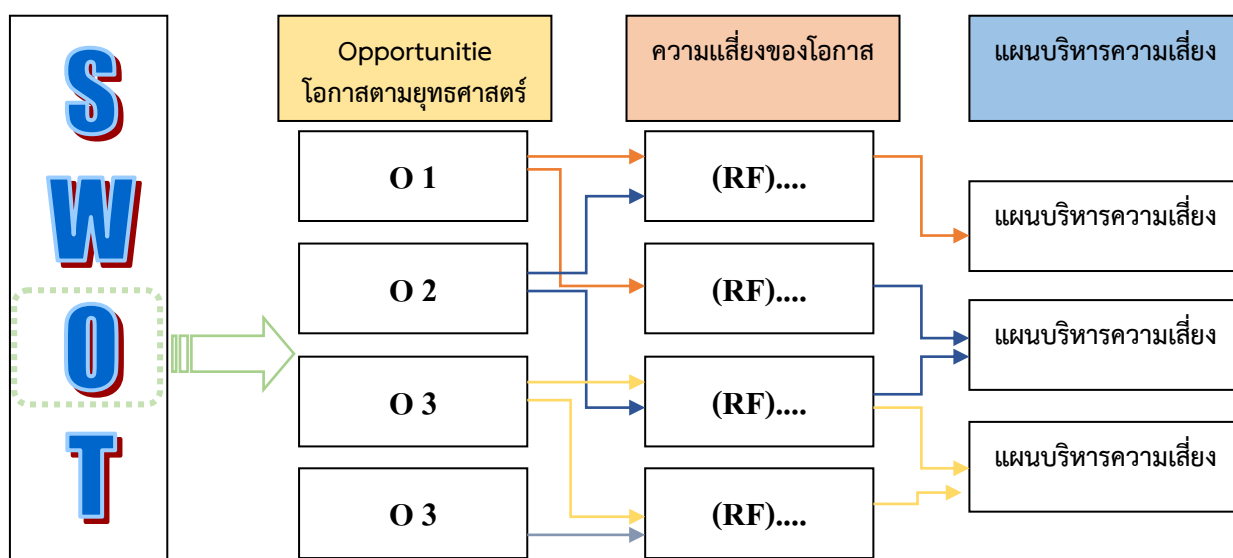
ประเภทของความเสียหาย (Risk Categories)	ระดับที่ยอมรับได้	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
ด้านการเงิน (Finance Risk)	ต่ำ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ โดยกำไรสุทธิ (EBITDA) ที่ค่าเป้าหมายระดับ 5 ตาม PA องค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลาง โดยกำไรสุทธิ (EBITDA) ที่ค่าเป้าหมายระดับ 4 ตาม PA องค์กร</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ สภาพคล่องขององค์กรยังสามารถบริหารจัดการทางการเงินได้ไม่ขัดข้อง โดยค่า Quick Ratio ไม่น้อยกว่า 2.00 เท่า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลาง สภาพคล่องขององค์กรยังสามารถบริหารจัดการทางการเงินได้ไม่ขัดข้อง โดยค่า Quick Ratio ไม่น้อยกว่า 1.75 เท่า</li> </ul>
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Risk)	ต่ำ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการแจ้งข้อร้องเรียนที่ไม่รุนแรงสามารถดำเนินการแก้ไขหรือชี้แจงได้ ภายใต้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายของรัฐ หน่วยงานที่กำกับดูแล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลาง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการแจ้งข้อร้องเรียนรุนแรงสามารถดำเนินการแก้ไขหรือชี้แจงได้ ภายใต้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายของรัฐ หน่วยงานที่กำกับดูแล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>

### 3.3 Value Creation และ Value Enhancement

**3.3.1 Value Creation** คือ การบริหารความเสี่ยงและการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร มีความหมาย 2 ประการ คือ

- 1) การบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสของธุรกิจ”
- 2) การที่องค์กรสามารถพลิกผันเหตุการณ์/วิกฤติให้เป็นโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน

โดยที่ “โอกาสของธุรกิจ” พิจารณาจากการวิเคราะห์ “SWOT” ขององค์กร ซึ่งได้มีการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ (Opportunity : O) ใน SWOT ขององค์กร จากนั้นจึงวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของโอกาสทั้งหมด แล้วนำปัจจัยเสี่ยงที่วิเคราะห์ได้มาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยงจนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง โดยระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงของโอกาสที่ลดลงดังกล่าว ต้องแสดงให้เห็นด้วยการวิเคราะห์ตามสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกของธุรกิจอีกครั้งหลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว



แนวทางการบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสของธุรกิจ”

**3.3.2 Value Enhancement** คือ การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการเงินทั้งการแสวงหารายได้ การวิเคราะห์กำหนดนโยบายและเป้าหมายทางการเงิน โดยเฉพาะในเรื่องของอัตราการเติบโตทางการเงิน (Growth, Return) หรือการควบคุม/บริหารต้นทุนและ/หรือค่าใช้จ่าย ที่ต้องเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยง หรือการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ไม่ใช่การเงิน เช่น การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการ/ความพึงพอใจ หรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการตลาด เป็นต้น รวมถึงการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเป็นพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร (Value Creation) โดยต้องจัดทำ Value Driver เพื่อแสดงถึงการที่องค์กรจะมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายที่ไม่ใช่ทางการเงินได้ และทำการระบุปัจจัยเสี่ยงรวมถึงบริหารความเสี่ยงตาม Value Driver ที่กำหนดหลักการสำคัญของการบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร คือการวิเคราะห์ กำหนดนโยบาย และกำหนดเป้าหมายการเติบโตทางการเงินในอนาคตว่าจะเติบโตเท่าใด เติบโตจากแหล่งรายได้ประเภทใด เติบโต



## ส่วนที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

### 4.1 นิยามของคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

เหตุการณ์ที่องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ตระหนักว่าเป็นความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งอาจจะเกิดหรือไม่เกิดก็ได้ โดยเหตุการณ์เหล่านั้นมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การสุราฯ

**การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)** คือ วิธีการบริหารจัดการที่เป็นไปเพื่อการคาดการณ์ และลดผลเสียของความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

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

**เหตุการณ์ (Event)** คือ สิ่งที่เกิดขึ้นหรือเรื่องที่เกิดขึ้นจากแหล่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภายในหรือภายนอกองค์กร ซึ่งมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

**ความเสี่ยง (Risk)** คือ ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจจะเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

**โอกาส (Opportunity)** คือ เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นทำให้เกิดผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การสุราฯ

**ผลกระทบ (Impact)** คือ ผลจากเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง ซึ่งอาจเกิดผลประการเดียวหรือหลายประการโดยเกิดทั้งเชิงบวกและเชิงลบ

**ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)** หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งควรระบุนสาเหตุที่แท้จริง โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใดและจะเกิดขึ้นได้อย่างไร เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ มาตรการ แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทขององค์กร โดยปัจจัยเสี่ยงพิจารณาได้จาก

**1) ปัจจัยภายนอก** หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ การเมือง สภาวะเศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย และระบบเทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม คู่แข่ง ดังนั้น จึงต้องมีการติดตามศึกษาเพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้าเพื่อเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส หรือลดความเสียหายที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น

- อาจเกิดจากการกระทำของบุคคลภายในองค์กร เช่น การปฏิบัติงานล้มเหลวของพนักงาน จะนำไปสู่ความล้มเหลวขององค์กร ทำให้ไม่สามารถประสบความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายของกลยุทธ์ได้
- อาจเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม ไฟไหม้ ฝนแล้ง ฟ้าผ่า ลมพายุ เป็นต้น
- ไม่ใช่เกิดจากธรรมชาติ เป็นสิ่งที่มนุษย์ทำให้เกิด เช่น สภาพเศรษฐกิจ หรือการกระทำของคู่แข่งที่อาจสร้างกลยุทธ์หรือนโยบายภาครัฐที่ก่อให้เกิดผลด้านลบต่อองค์กร

**2) ปัจจัยภายใน** หมายถึง ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ ตัวอย่างเช่น



- โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับความต้องการเงินทุนเพื่อขยายหรือรักษา โครงสร้างพื้นฐาน และการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า

- พนักงานและลูกจ้าง (Personnel) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับอุบัติเหตุ การทุจริต การหมดอายุของสัญญาจ้าง ประสบการณ์การทำงาน of พนักงานและลูกจ้าง การสูญเสียพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาที่ส่งผลต่อความเสียหายทางการเงิน การให้บริการและภาพลักษณ์ขององค์กร

- กระบวนการ (Process) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ ความผิดพลาดในระบบการดำเนินงาน วิธีการให้บริการลูกค้า การควบคุมไม่เพียงพอที่ส่งผลต่อความไม่มีประสิทธิภาพ การเสียส่วนแบ่งการตลาด ความรู้สึกไม่พึงพอใจของผู้ซื้อ

ความเสี่ยง (Risk) อาจจะอยู่ในกระบวนการ (Process) ต่าง ๆ 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 โดยต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยงที่ดี ตามแนวทางที่องค์กรกำหนดไว้

ส่วนเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ที่กำลังเกิดขึ้นและมีผลเสียหายต่อองค์กรสุราฯ นั้น ถือว่าเป็น “ปัญหา (Problem)” ซึ่งต้องทำการแก้ไขอย่างเร่งด่วน

ความเสี่ยงนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่

1) ความเสี่ยงระดับองค์กร คือ ความเสี่ยงที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรสุราฯ

2) ความเสี่ยงระดับกิจกรรม คือ ความเสี่ยงที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจกรรม ซึ่งวัตถุประสงค์ของกิจกรรมจะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระดับองค์กร



## 4.2 กรอบการบริหารความเสี่ยง

องค์การสุราฯ ตระหนักว่าการบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ป้องกันการเกิดความเสียหายระดับองค์กร ซึ่งจะนำองค์กรไปสู่การเติบโตทางธุรกิจอย่างมั่นคงและยั่งยืน ดังนั้น คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ ผู้บริหาร และคณะทำงานจึงได้ปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ องค์การสุราฯ ให้เป็นไปตามมาตรฐานในระดับสากล โดยยึดตามกรอบการบริหารความเสี่ยงของ Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission (COSO ERM) เป็นแนวทางในการดำเนินการ ซึ่งประกอบตามแผนภาพนี้



ที่มา: กรอบการบริหารความเสี่ยงของ Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission (COSO ERM)

### องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง COSO ERM ประกอบไปด้วย

1) **การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร** ประกอบด้วย บทบาทของคณะกรรมการ โครงสร้าง การดำเนินงานตามเป้าหมายกลยุทธ์ การกำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ การยึดมั่นต่อค่านิยมองค์กร และการสร้างความเข้มแข็งด้านทุนมนุษย์โดยบุคลากรในองค์กรต้องให้ความสำคัญและมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่เป็นระบบและมีประสิทธิผล

2) **กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร** ประกอบด้วย การวิเคราะห์บริบทของธุรกิจ การกำหนดระดับความสามารถในการรับความเสี่ยง การประเมินทางเลือกของกลยุทธ์จัดการความเสี่ยงองค์กร และการวางเป้าหมายทางธุรกิจภายใต้ความเสี่ยง เพื่อส่งผลให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ

3) **เป้าหมายผลการดำเนินงาน** ประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินระดับความรุนแรง การจัดลำดับความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง และการพิจารณาภาพรวมของความเสี่ยงองค์กรทั้งหมด

4) **การทบทวนและปรับปรุง** ประกอบด้วย การประเมินความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการบริหารความเสี่ยง การทบทวนความสามารถในการจัดการและระดับความเสี่ยง และการปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงองค์กร

5) **สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน** ประกอบด้วย การใช้สารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง การใช้ช่องทางการสื่อสารต่างๆ สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และการรายงานความสำเร็จ การดำเนินการรวมทั้งวัฒนธรรมความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้องค์กรมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Enhancement) ให้กับองค์กรได้ โดยการกำหนดระดับที่สะท้อนการพัฒนาการของการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่การกำกับดูแลที่ดีและสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง การกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์ของ

องค์กรในการบริหารความเสี่ยง การกำหนดวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์องค์กรที่ชัดเจน กระบวนการในการจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบตั้งแต่การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงในแต่ละประเภท จนถึงระดับที่มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ รวมทั้งประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่การสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยง การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี (IT Governance) ผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยง และการพิจารณาให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาผลตอบแทนของผู้ที่เกี่ยวข้อง

### 4.3 ประเภทของความเสี่ยง

องค์กรสุราฯ แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท ตามกรอบการบริหารความเสี่ยงของ COSO ดังนี้

1) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks: S)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือสถานะขององค์กร

2) **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risks: O)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานทุก ๆ ขั้นตอนโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือแม้แต่บุคลากรในการปฏิบัติงาน

3) **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks: F)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ

4) **ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risks: C)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้

### 4.4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง ตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM)

#### 1) การกำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานที่บูรณาการนโยบาย GRC

ลำดับ	กระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ
1	ทบทวน/ปรับปรุงนโยบาย GRC/จัดทำร่างนโยบาย GRC	คณะทำงานฯ ทบทวน/ปรับปรุงนโยบาย GRC โดยนำข้อมูลหรือเกณฑ์ต่าง ๆ จากคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ผลการดำเนินงานตามนโยบาย GRC ข้อเสนอแนะจากสคร. นำมาวิเคราะห์และปรับปรุงนโยบาย GRC และจัดทำร่างนโยบาย GRC เพื่อนำเสนอต่อคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ	คณะทำงานฯ
2	จัดทำระเบียบวาระการประชุม	จัดทำระเบียบวาระการประชุม เพื่อเข้านำเสนอ คณะอนุกรรมการฯ	คณะทำงานฯ
3	นำเสนอ นโยบาย GRC ต่อ คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ	นำเสนอร่างนโยบาย GRC ต่อคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ	คณะอนุกรรมการฯ
4	จัดทำรายงานการประชุม คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ	จัดทำรายงานการประชุมนำเสนอคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อรับรองรายงานการประชุมในคราวประชุมครั้งถัดไป และเป็นเอกสารหลักฐานในการนำเสนอคณะกรรมการบริหารฯ	คณะทำงานฯ

ลำดับ	กระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ
5	จัดทำ/ปรับปรุงแก้ไขระเบียบวาระการประชุมตามข้อสังเกตฯ ของคณะอนุกรรมการฯ ก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการฯ	แก้ไขปรับปรุงตามข้อสังเกตของคณะอนุกรรมการฯ เพื่อจัดทำระเบียบวาระการประชุมเสนอคณะกรรมการฯ	คณะทำงานฯ
6	นำเสนอนโยบาย GRC ต่อคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ	พิจารณาให้ความเห็นชอบนโยบาย GRC	คณะกรรมการ อส.
7	จัดทำบันทึกข้อความเพื่อนำเสนอประธานกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราฯ ลงนามในนโยบาย GRC	จัดทำบันทึกข้อความ เพื่อนำเสนอ นโยบาย GRC ที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ ต่อคณะอนุกรรมการกำกับดูแลที่ดีฯ	คณะทำงานฯ
8	เผยแพร่ 1. แจ้งเวียนผ่านระบบสารบรรณ 2. แจ้งเวียนผ่านอีเมล 3. Intranet 4. QR Code ผ่าน Line group ; LDO สื่อสารภายใน 5. Web site องค์การสุราฯ	ดำเนินการเผยแพร่คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ผ่านช่องทางดังนี้ 1. แจ้งเวียนผ่านระบบสารบรรณ 2. แจ้งเวียนผ่านอีเมล 3. Intranet 4. QR Code ผ่าน Line group ; LDO สื่อสารภายใน 5. Web site องค์การสุราฯ	คณะทำงานฯ
10	กำกับ ติดตาม และประเมินผล	ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามนโยบาย GRC โดยมีการรายงานผลการดำเนินงานให้กองนโยบายและแผน และคณะทำงานกำกับดูแลที่ดีฯ	1. คณะกรรมการ อส. 2. คณะอนุกรรมการฯ 3. คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงฯ
11	รายงานผลการดำเนินงาน	คณะทำงานกำกับดูแลที่ดีฯ จัดทำรายงานผลการดำเนินงานนำเสนอต่อคณะผู้บริหาร และนำเสนอข้อสังเกตหรือข้อบกพร่องไปจัดทำแผนการปรับปรุงในปีถัดไป	คณะทำงานฯ
12	จัดเก็บเอกสารหลักฐาน เพื่อนำไปประกอบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	จัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย GRC และนำไปประกอบการประเมินผลด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	คณะทำงานฯ

## 2) การสร้างบรรยากาศ วัฒนธรรม และการฝึกอบรมด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหารและพนักงาน

ลำดับ	กระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ
1	ทบทวนรายงานการสำรวจความรู้ ความเข้าใจ ทักษะสติ และความตระหนักรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง	ทบทวนรายงานการสำรวจความรู้ความเข้าใจ ทักษะสติ และความตระหนักรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง รวมถึงข้อเสนอแนะจากสคร. และค่านิยมขององค์กร	คณะทำงานฯ
2	จัดทำร่างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยง	จัดทำร่างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยง จากผลการทบทวนในขั้นตอนแรก และจัดทำวาระการประชุมนำเสนอคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ	คณะทำงานฯ
3	จัดประชุมคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ	นำเสนอร่างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ	คณะทำงานฯ



ลำดับ	กระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ
4	คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ พิจารณา	พิจารณาให้ความเห็นชอบร่างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยง	คณะอนุกรรมการฯ
5	จัดทำรายงานการประชุม คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ	จัดทำรายงานการประชุมนำเสนอคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อรับรองรายงานการประชุมในคราวประชุมครั้งถัดไป และเป็นเอกสารหลักฐานในการนำเสนอ คณะกรรมการบริหารฯ	คณะทำงานฯ
6	เผยแพร่วัฒนธรรมการบริหาร ความเสี่ยง	จัดทำบันทึกข้อความประกาศเผยแพร่วัฒนธรรมด้านการบริหารความเสี่ยงให้ทุกหน่วยงานทราบและถือปฏิบัติ	คณะทำงานฯ
7	จัดทำรายละเอียดโครงการ	จัดทำรายละเอียดกิจกรรมในการฝึกอบรม ถ่ายทอดความรู้ สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหารและพนักงาน	คณะทำงานฯ
8	ขออนุมัติโครงการ	จัดทำบันทึกข้อความขออนุมัติโครงการและรายชื่อผู้เข้าร่วมฝึกอบรมเสนอต่อผู้อำนวยการ	คณะทำงานฯ
9	ดำเนินการจัดฝึกอบรม สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรม	ดำเนินการจัดฝึกอบรม สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหารและพนักงานตามรายละเอียดโครงการที่ได้รับอนุมัติ	คณะทำงานฯ
10	สรุปและจัดทำรายงานผลการดำเนินโครงการ	สรุปและจัดทำรายงานผลการดำเนินการดำเนินโครงการ และประเมินประสิทธิผลการฝึกอบรม สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมด้านการบริหารความเสี่ยง และเสนอต่อคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีฯ รับทราบผลรายงานผลการดำเนินการสำรวจความรู้ ความเข้าใจ ทักษะคิด และความตระหนักด้านการบริหาร ความเสี่ยง	1. คณะทำงานฯ 2. คณะอนุกรรมการฯ
11	จัดเก็บเอกสารหลักฐาน เพื่อนำไปตอบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	จัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม สร้างบรรยากาศ และวัฒนธรรมด้านการบริหารความเสี่ยง และนำไปตอบการประเมินผลด้านการบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	คณะทำงานฯ

### 3) การกำหนดแรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร

ลำดับ	กระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ
1	ทบทวนเกณฑ์การประเมิน KPI ของแต่ละหน่วยงาน และกิจกรรมที่สร้างแรงจูงใจ/ผลตอบแทน	ทบทวน KPI ของแต่ละหน่วยงาน ตั้งแต่ระดับผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงทบทวนกิจกรรมที่เป็นการสร้างแรงจูงใจ/ผลตอบแทนสำหรับหน่วยงานหรือพนักงานที่สามารถบริหารความเสี่ยงองค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	คณะทำงานฯ
2	จัดทำร่าง KPI	จัดทำร่าง KPI ของแต่ละหน่วยงาน ตั้งแต่ระดับผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรในปัจจุบัน	คณะทำงานฯ
3	จัดทำร่างกิจกรรมการสร้างแรงจูงใจ/ผลตอบแทน	จัดทำร่างกิจกรรมการสร้างแรงจูงใจ/ผลตอบแทนให้สอดคล้องกับปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรในปัจจุบัน	คณะทำงานฯ



ลำดับ	กระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ
4	จัดทำรายงานการทบทวน KPI และกิจกรรมที่สร้างแรงจูงใจ/ผลตอบแทน	จัดทำรายงานการทบทวนเกณฑ์การประเมิน KPI ของแต่ละหน่วยงาน และกิจกรรมที่สร้างแรงจูงใจ/ผลตอบแทน และจัดทำวาระการประชุมนำเสนอผู้บริหาร เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ	คณะทำงานฯ
5	นำเสนอผู้บริหาร	นำเสนอ KPI และกิจกรรมที่สร้างแรงจูงใจ/ผลตอบแทน ต่อผู้บริหาร เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ	คณะทำงานฯ
6	ปรับปรุง KPI ด้านการบริหารความเสี่ยงตั้งแต่ระดับผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้อง	แผนบริหารงานบุคคลดำเนินการปรับปรุง KPI ด้านการบริหารความเสี่ยงตั้งแต่ระดับผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้อง	แผนบริหารงานบุคคล
7	เผยแพร่ KPI และกิจกรรมที่สร้างแรงจูงใจ/ผลตอบแทน	แผนบริหารงานบุคคลเผยแพร่ KPI ด้านการบริหารความเสี่ยงตั้งแต่ระดับผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้อง และกิจกรรมที่สร้างแรงจูงใจ/ผลตอบแทน	แผนบริหารงานบุคคล
8	ดำเนินกิจกรรมที่สร้างแรงจูงใจ/ผลตอบแทน	กิจกรรมที่สร้างแรงจูงใจ/ผลตอบแทนสำหรับหน่วยงานหรือพนักงานที่สามารถบริหารความเสี่ยงองค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	คณะทำงานฯ
9	สรุปผล KPI ด้านการบริหารความเสี่ยงตั้งแต่ระดับผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้อง และกิจกรรมที่สร้างแรงจูงใจ/ผลตอบแทน	สรุปผล KPI ด้านการบริหารความเสี่ยงตั้งแต่ระดับผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้อง และกิจกรรมที่สร้างแรงจูงใจ/ผลตอบแทน	คณะทำงานฯ
10	จัดเก็บเอกสารหลักฐาน เพื่อนำไปตอบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	จัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการกำหนด KPI ของแต่ละหน่วยงาน และกิจกรรมที่สร้างแรงจูงใจ/ผลตอบแทน และนำไปตอบการประเมินผลด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	คณะทำงานฯ

#### 4) การกำหนดค่าความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ Risk Appetite และ Risk Tolerance ระดับองค์กร

ลำดับ	กระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ
1	ประชุมหารือ/จัดทำร่างเกณฑ์การกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ Risk Appetite (RA) และ Risk Tolerance (RT) ของระดับองค์กร	จัดประชุมหารือร่วมกันในการกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ Risk Appetite (RA) และ Risk Tolerance (RT) ของระดับองค์กร ตามแผนการดำเนินงาน และตัวชี้วัดขององค์กร	คณะทำงานฯ
2	จัดทำระเบียบวาระการประชุม	ดำเนินการประเมินความเสี่ยง และประชุมหารือเพื่อจัดลำดับความเสี่ยง และระบุความเสี่ยงองค์กร	1. คณะทำงานฯ 2. ผู้ที่เกี่ยวข้อง
3	นำเสนอค่า RA-RT องค์กร ต่อคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ	จัดทำร่างเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงรายปัจจัยเสี่ยงขององค์กร (RA RT) และจัดทำวาระการประชุมนำเสนอ คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ	1. คณะทำงานฯ 2. Risk owner
4	จัดทำรายงานการประชุม คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ	นำเสนอเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงรายปัจจัยเสี่ยงขององค์กร (RA RT) ต่อคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ	คณะอนุกรรมการฯ

ลำดับ	กระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ
5	จัดทำ/ปรับปรุงแก้ไขระเบียบวาระการประชุมตามข้อสังเกตฯ ของคณะอนุกรรมการฯ ก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการฯ	แก้ไขปรับปรุงตามข้อสังเกตของคณะอนุกรรมการฯ เพื่อจัดทำระเบียบวาระการประชุมเสนอคณะกรรมการฯ	
6	นำเสนอคณะกรรมการบริหารฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance	พิจารณาให้ความเห็นชอบการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ของระดับองค์กรและรายปัจจัยเสี่ยง	คณะกรรมการบริหารฯ
7	เผยแพร่เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงรายปัจจัยเสี่ยงขององค์กร (RA RT)	เผยแพร่ผ่านสื่อภายในและภายนอก ดังนี้ 1. Line group ; LDO สื่อสารภายใน 2. แจ้งเวียนผ่านอีเมล 3. Intranet 4. infographic	คณะทำงานฯ
7	จัดเก็บเอกสารหลักฐาน เพื่อนำไปตอบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	จัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดและเผยแพร่เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงรายปัจจัยเสี่ยงขององค์กร (RA RT) และนำไปตอบการประเมินผลด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	คณะทำงานฯ

### 5) การจัดทำ Value Creation และ Value Enhancement

ลำดับ	กระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ
1	วิเคราะห์สถานการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	วิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นโอกาสทางธุรกิจ เพื่อค้นหาประเด็นที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มหรือยกระดับให้มีมูลค่ากับองค์กรได้ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุโอกาส (Opportunity) ใน SWOT ขององค์กร และวิเคราะห์สถานการณ์ที่อาจเป็นความเสี่ยง จนทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายองค์กร โดยการวิเคราะห์ดังกล่าวต้องมีความสอดคล้องกับตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมถึงแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	คณะทำงานฯ
2	จัดทำร่าง Value Creation และ Value Enhancement	จัดทำ Value Creation และ Value Enhancement และเกณฑ์การประเมินผลปัจจัยเสี่ยงที่สร้างมูลค่าเพิ่มเพื่อนำไปวิเคราะห์ความเสี่ยงองค์กร รวมถึงการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงต่อไป	คณะทำงานฯ
3	จัดทำระเบียบวาระการประชุม	จัดทำระเบียบวาระการประชุม เพื่อนำเสนอ	คณะทำงานฯ
4	นำเสนอ Value Creation และ Value Enhancement องค์กร ต่อคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณาให้	นำเสนอปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรต่อคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ	1. คณะทำงานฯ 2. Risk owner 3. คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีฯ



ลำดับ	กระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ
	ความเห็นชอบ		
5	จัดทำรายงานการประชุม คณะอนุกรรมการกำกับดูแล กิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ	จัดทำรายงานการประชุมนำเสนอคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อรับรอง รายงานการประชุมในคราวประชุมครั้งถัดไป และเป็น เอกสารหลักฐานในการนำเสนอคณะกรรมการบริหารฯ	คณะทำงานฯ
6	จัดทำ/ปรับปรุงแก้ไขระเบียบวาระ การประชุมตามข้อสังเกตฯ ของ คณะอนุกรรมการฯ ก่อนนำเสนอ ต่อคณะกรรมการฯ	แก้ไขปรับปรุงตามข้อสังเกตของคณะอนุกรรมการฯ เพื่อ จัดทำระเบียบวาระการประชุมเสนอคณะกรรมการฯ	คณะทำงานฯ
7	นำเสนอคณะกรรมการบริหารฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบการจัดทำ Value Creation และ Value Enhancement	พิจารณาให้ความเห็นชอบการจัดทำ Value Creation และ Value Enhancement ขององค์กร	คณะกรรมการบริหารฯ
8	เผยแพร่ให้ทุกหน่วยงาน รับทราบ	จัดทำหนังสือและอีเมลแจ้งเวียนให้ทุกหน่วยงานรับทราบ ถึง Value Creation และ Value Enhancement ของ องค์กร ผ่านทาง 1. QR Code ผ่าน Line group ; LDO สื่อสารภายใน 2. แจ้งเวียนผ่านอีเมล 3. Intranet 4. infographic	คณะทำงานฯ
7	จัดเก็บเอกสารหลักฐาน เพื่อนำไปตอบการประเมินผล รัฐวิสาหกิจ	จัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำ Value Creation และ Value Enhancement และนำไปตอบการ ประเมินผลด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม ภายใน	คณะทำงานฯ

#### 6) การกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ลำดับ	กระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ
1	กำหนดปัจจัยนำเข้าในการระบุ ปัจจัยเสี่ยงและจัดทำ Risk universe	แหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยง ประกอบไปด้วย 1. แผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการ 2. นโยบายภาครัฐ 3. นโยบายของคณะกรรมการบริหารฯ 4. Supply Chain 5. ตัวชี้วัดองค์กร 6. ความเสี่ยงคงเหลือจากปีก่อน	คณะทำงานฯ
2	การประเมินการควบคุมภายใน ของแต่ละหน่วยงาน	กำหนดหรือออกแบบแบบฟอร์มและหลักเกณฑ์ในการ ประเมินการควบคุมภายใน (ปค.5) ตามกรอบ COSO 2013	คณะทำงานฯ
3	การประเมินความเสี่ยงของแต่ละ หน่วยงาน	กำหนดแบบฟอร์มและหลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง (บส.2)	คณะทำงานฯ
4	แจ้งทุกหน่วยงานในการประเมิน ความเสี่ยงและการควบคุม ภายใน	จัดทำหนังสือและอีเมลแจ้งเวียนให้ทุกหน่วยงานประเมิน ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยให้ครอบคลุมกิจกรรม หลักตาม Workload ของแต่ละหน่วยงาน	คณะทำงานฯ
5	ทุกหน่วยงานจัดทำประเมิน	ทุกหน่วยงานดำเนินการประเมินความเสี่ยงและการควบคุม	ทุกแผนก



ลำดับ	กระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ
	ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	ภายใน ครอบคลุมกิจกรรมหลักตาม Workload ของแต่ละหน่วยงาน นำส่งกองนโยบายและแผน เพื่อรวบรวมและกำหนดเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร	
6	จัดประชุมหารือเพื่อจัดลำดับและระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร	รวบรวมข้อมูลจากการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึง Risk Universe ตามข้อ 1 เพื่อให้คณะทำงานฯ และผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกันพิจารณาจัดลำดับและระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร	1. คณะทำงานฯ 2. Risk owner
7	จัดทำเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงรายปัจจัยเสี่ยง และแผนการบริหารความเสี่ยงองค์กร	จัดทำร่าง KRI RA RT โอกาสการเกิด ผลกระทบ มาตรการรองรับ รวมถึงการคัดเลือกแผนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรด้วยวิธี 4T และจัดทำวาระการประชุมนำเสนอ คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ ทุกไตรมาส	1. คณะทำงานฯ 2. Risk owner
8	คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบ	นำเสนอปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรต่อคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ	คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีฯ
9	คณะกรรมการบริหารฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร	พิจารณาให้ความเห็นชอบการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร	คณะกรรมการบริหารฯ
10	เผยแพร่ให้ทุกหน่วยงานรับทราบ	จัดทำหนังสือและอีเมลแจ้งเวียนให้ทุกหน่วยงานรับทราบถึงปัจจัยเสี่ยงและแผนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	คณะทำงานฯ
11	จัดเก็บเอกสารหลักฐาน เพื่อนำไปตอบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	จัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อใช้ตอบคำถามตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) หัวข้อ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	คณะทำงานฯ
12	สรุปและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ	จัดทำรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อนำไปบันทึกลงในแบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ	คณะทำงานฯ

### 7) การทบทวนและปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ลำดับ	กระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ
1	แจ้งเวียนให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการทบทวนและสรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง	จัดทำบันทึกข้อความและอีเมลแจ้งเวียนให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทบทวนและสรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงนำส่งให้กองนโยบายฯ	คณะทำงานฯ
2	รวบรวมผลการทบทวนและสรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	รวบรวมผลการทบทวนและสรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และจัดทำ Risk profile รวมถึงวาระการประชุมเพื่อนำเสนอ คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ และคณะทำงานฯ	กองนโยบายฯ



ลำดับ	กระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ
3	นำเสนอปัจจัยเสี่ยงองค์กร และการปรับปรุงทบทวนฯ ต่อ คณะอนุกรรมการกำกับดูแล กิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ	จัดประชุมเพื่อนำเสนอต่อคณะอนุกรรมการกำกับดูแล กิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ และจัดประชุม คณะทำงานฯ เพื่อทราบ	คณะทำงานฯ
4	คณะอนุกรรมการกำกับดูแล กิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ พิจารณาผลการทบทวนการ ดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงฯ	คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ พิจารณาทบทวนการระบุปัจจัยเสี่ยง	คณะอนุกรรมการ กำกับดูแลกิจการที่ดีฯ
5	จัดทำรายงานการประชุม	จัดทำรายงานการประชุมนำส่งคณะอนุกรรมการกำกับดูแล กิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อรับรองรายงานการ ประชุมในคราวประชุมครั้งถัดไป	คณะทำงานฯ
6	คณะกรรมการบริหารฯ รับทราบผลการบริหารปัจจัย เสี่ยงองค์กรและการปรับปรุง ทบทวนฯ ต่อคณะกรรมการฯ เพื่อทราบ	คณะกรรมการบริหารฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบ การทบทวนการระบุปัจจัยเสี่ยง	คณะกรรมการ บริหารกิจการของ องค์กรการสุรา
7	จัดเก็บเอกสารหลักฐาน เพื่อ นำไปตอบการประเมินผล รัฐวิสาหกิจ	จัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการประชุมคณะข้างต้น และ นำไปตอบการประเมินผลด้านการบริหารความเสี่ยงและการ ควบคุมภายใน	คณะทำงานฯ

### 8) การทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยง

ลำดับ	กระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ
1	ทบทวนคู่มือการบริหาร ความเสี่ยง	คณะทำงานฯ ทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยง โดยนำ ข้อมูลหรือเกณฑ์ต่าง ๆ จากคู่มือการประเมินผลการ ดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ผลการประเมินประสิทธิผล ของกระบวนการบริหารความเสี่ยง และนโยบาย GRC นำมา การพิจารณาจัดทำ/ทบทวนคู่มือ	คณะทำงานฯ
2	จัดทำร่างคู่มือการบริหาร ความเสี่ยง	จัดทำร่างคู่มือการบริหารความเสี่ยง และจัดทำวาระการ ประชุมเพื่อนำเสนอต่อคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ ดี การบริหารความเสี่ยงฯ	คณะทำงานฯ
3	คณะอนุกรรมการกำกับดูแล กิจการที่ดี การบริหารความ เสี่ยงฯ เพื่อพิจารณาให้ความ เห็นชอบ	พิจารณาให้ความเห็นชอบร่างคู่มือการบริหารความเสี่ยงต่อ คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ	คณะอนุกรรมการ กำกับดูแลกิจการที่ดีฯ
4	จัดทำรายงานการประชุม คณะอนุกรรมการกำกับดูแล กิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ	จัดทำรายงานการประชุมนำส่งคณะอนุกรรมการกำกับดูแล กิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อรับรองรายงานการ ประชุมในคราวประชุมครั้งถัดไป	คณะทำงานฯ
5	เผยแพร่คู่มือการบริหาร ความเสี่ยง	ดำเนินการเผยแพร่คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการ ควบคุมภายใน ผ่านช่องทางดังนี้ 1. แจกเวียนผ่านระบบสารบรรณ 2. แจกเวียนผ่านอีเมล	คณะทำงานฯ



ลำดับ	กระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ
		3. Intranet 4. QR Code ผ่าน Line group ; LDO สื่อสารภายใน 5. Web site องค์การสุราฯ	
6	จัดเก็บเอกสารหลักฐาน เพื่อนำไปตอบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	จัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการประชุมคณะข้างต้น และนำไปตอบการประเมินผลด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	คณะทำงานฯ

### 9) การประเมินประสิทธิผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง

ลำดับ	กระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ
1	ทบทวนการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง	<p>นำผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงในอดีต ข้อเสนอแนะจากสคร. ผลการสำรวจความรู้ความเข้าใจ/ความตระหนัก/ทัศนคติของผู้บริหารและพนักงานมา ทบทวนการประเมินประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงตามคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำหนดบทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามและพัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</li> <li>2. การกำหนดโครงสร้าง และบทบาทหน้าที่ผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</li> <li>3. การจัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</li> <li>4. การกำหนดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงที่ส่งเสริมค่านิยมองค์กร</li> <li>5. การกำหนดแรงจูงใจและการพัฒนาบุคลากรด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</li> <li>6. การกำหนดค่า RA RT ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร</li> <li>7. การทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</li> <li>8. การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร</li> <li>9. การกำหนดและพัฒนากิจกรรมควบคุมความเสี่ยง</li> <li>10. การกำหนดเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบ</li> <li>11. การจัดลำดับความเสี่ยง</li> <li>12. การคัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation)</li> <li>13. การบูรณาการความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ (Risk correlation map) และการจัดทำ Portfolio view of risk</li> <li>14. การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง</li> <li>15. การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง</li> <li>16. การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร</li> <li>17. การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. คณะทำงานฯ</li> <li>2. Risk owner</li> </ol>



ลำดับ	กระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ
		18. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง 19. กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM)	
2	จัดทำผลการทบทวนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม	จัดทำรายงานผลการทบทวนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม และจัดทำวาระเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ	คณะทำงานฯ
3	คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ พิจารณาเห็นชอบ	นำเสนอผลการทบทวนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมต่อคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ	คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีฯ
4	จัดทำรายงานการประชุมคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ	จัดทำรายงานการประชุมนำเสนอคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อรับรองรายงานการประชุมในคราวประชุมครั้งถัดไป	คณะทำงานฯ
5	คณะกรรมการบริหารฯ รับทราบผลการดำเนินงาน	คณะกรรมการบริหารฯ รับทราบผลการดำเนินงานตามการประเมินประสิทธิผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง	คณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุรา
6	ปรับปรุงแนวทางการประเมินประสิทธิผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง	นำข้อสังเกตจากคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ มาปรับปรุงแนวทางการประเมินประสิทธิผล การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้ในปีถัดไป	คณะทำงานฯ
7	จัดเก็บเอกสารหลักฐาน เพื่อนำไปตอบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	จัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการประเมินประสิทธิผลของการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง และนำไปตอบการประเมินผลด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	คณะทำงานฯ

**10) การจัดประชุมคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ และคณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต**

ลำดับ	กระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ
<b>การประชุมคณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</b>			
1	จัดทำวาระการประชุม คณะทำงานฯ และเชิญประชุม	จัดทำวาระการประชุมคณะทำงานฯ รวมถึง Risk owner และเชิญประชุมตามวัน เวลาและสถานที่หรือรูปแบบที่กำหนด	คณะทำงานฯ
2	จัดประชุมคณะทำงานฯ ร่วมกับ Risk owner	จัดประชุมคณะทำงานฯ และ Risk owner เพื่อรายงานผลการดำเนินงาน จัดทำ พิจารณา รับทราบ หรือปรับแก้ตามข้อสังเกตจากคณะกรรมการฯ รวมถึงการอัปเดตการความเสี่ยงตามสถานการณ์ปัจจุบัน	1. คณะทำงานฯ 2. Risk owner
3	จัดทำรายงานการประชุม คณะทำงานฯ	จัดทำรายงานการประชุมนำเสนอคณะทำงานฯ เพื่อรับรองรายงานการประชุมในคราวประชุมครั้งถัดไป	คณะทำงานฯ
4	พิจารณารับรองรายงานการประชุม	คณะทำงานฯ พิจารณารับรองรายงานการประชุม	คณะทำงานฯ
5	จัดเก็บเอกสารหลักฐาน เพื่อนำไปตอบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	จัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการประชุมคณะทำงานฯ และนำไปตอบการประเมินผลด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	คณะทำงานฯ
<b>คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ</b>			
1	ขออนุมัติจัดประชุม คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหาร ความเสี่ยงฯ	จัดทำบันทึกข้อความขออนุมัติผู้อำนวยการในการจัดประชุม คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ	คณะทำงานฯ



ลำดับ	กระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ
2	จัดทำวาระการประชุม และเชิญประชุมคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ	จัดทำวาระการประชุม และจัดทำหนังสือเชิญ คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ เข้าร่วมประชุมตามวัน เวลาและสถานที่หรือรูปแบบที่กำหนด	คณะทำงานฯ
3	จัดประชุมคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ	จัดประชุมคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ	คณะทำงานฯ
4	คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ พิจารณาเห็นชอบและรับทราบการรายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงฯ	พิจารณาเห็นชอบและรับทราบการรายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงฯ	คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีฯ
4	จัดทำรายงานการประชุม คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ	จัดทำรายงานการประชุมนำส่งคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อรับรองรายงานการประชุมในคราวประชุมครั้งถัดไป	คณะทำงานฯ
5	พิจารณารับรองรายงานการประชุม	คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ พิจารณารับรองรายงานการประชุม	คณะทำงานฯ
6	คณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุรา พิจารณารับทราบ	นำเสนอให้คณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุรา ทราบผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงฯ	คณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุรา
6	จัดเก็บเอกสารหลักฐาน เพื่อนำไปตอบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	จัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการประชุมคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ และนำไปตอบการประเมินผลด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	คณะทำงานฯ

### 11) รายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรเสนอต่อ คณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุรา

ลำดับ	กระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ
1	จัดทำวาระการประชุม	จัดทำวาระการประชุมส่งให้เลขานุการ	คณะทำงานฯ
2	เลขานุการรวบรวมวาระการประชุม	เลขานุการรวบรวมวาระการประชุมเพื่อเตรียมการนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารฯ	เลขานุการ
3	จัดประชุมคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุรา	จัดประชุมคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุรา และรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง	เลขานุการ
	คณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุรา พิจารณาเห็นชอบและรับทราบ	คณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุรา พิจารณาเห็นชอบและรับทราบการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง	คณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุรา
4	จัดทำรายงานการประชุม คณะกรรมการบริหารฯ	เลขานุการจัดทำรายงานการประชุมนำส่งคณะกรรมการบริหารฯ เพื่อรับรองรายงานการประชุมในคราวประชุมครั้งถัดไป	เลขานุการ
5	พิจารณารับรองรายงานการประชุม	คณะกรรมการบริหารฯ พิจารณารับรองรายงานการประชุม	คณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุรา



ลำดับ	กระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ
6	จัดเก็บเอกสารหลักฐาน เพื่อนำไปตอบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	จัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการประชุมคณะกรรมการบริหารฯ และนำไปตอบการประเมินผลด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	เลขานุการ

### 12) การสำรวจความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และความตระหนักด้านการบริหารความเสี่ยง

ลำดับ	กระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ
1	จัดทำแบบสำรวจความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และความตระหนักด้านการบริหารความเสี่ยงในรูปแบบ Google form	จัดทำแบบสำรวจในรูปแบบ Google form โดยมีหัวข้อดังนี้ 1. ความรู้ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยง 2. ทักษะและความตระหนักด้านการบริหารความเสี่ยง 3. รูปแบบการนำเสนอข้อมูลการบริหารความเสี่ยง 4. ความเคยชินในการนำหลักการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้กับการทำงาน 5. ระยะเวลาและความถี่ในการรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง 6. พฤติกรรมด้านการบริหารความเสี่ยง	คณะทำงานฯ
2	ขอความอนุเคราะห์ให้ผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องจัดทำแบบสำรวจฯ	จัดทำบันทึกข้อความขอความอนุเคราะห์ให้ผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องทุกหน่วยงานตอบแบบสำรวจ	คณะทำงานฯ
3	จัดทำรายงานสรุปผลการสำรวจความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และความตระหนักด้านการบริหารความเสี่ยง	จัดทำรายงานสรุปผลการสำรวจความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และความตระหนักด้านการบริหารความเสี่ยง และเปรียบเทียบ กับผลการสำรวจของปีที่ผ่านมา และกำหนดแนวทางในการปรับปรุงหรือพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป	คณะทำงานฯ
4	รายงานสรุปผลฯ ต่อ คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ	คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ พิจารณารับทราบการรายงานสรุปผลการสำรวจความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และความตระหนักด้านการบริหารความเสี่ยงต่อ	คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีฯ
5	จัดเก็บเอกสารหลักฐาน เพื่อนำไปตอบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	จัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการสำรวจความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และความตระหนักด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม และนำไปตอบการประเมินผลด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	คณะทำงานฯ

### 13) การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงด้วยระบบ Early Warning System (EWS)

ลำดับ	กระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ
1	ทบทวนระบบ EWS	ทบทวนกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงด้วยระบบ EWS	Risk owner
2	จัดทำรายงานสรุปผลการบริหารความเสี่ยงด้วยระบบ EWS	Risk owner จัดทำรายงานสรุปผลรายละเอียดการบริหารความเสี่ยงด้วยระบบ EWS	Risk owner
3	รวบรวมรายงานผลการบริหารความเสี่ยงผ่านระบบ EWS ของ Risk owner	รวบรวมรายงานผลการบริหารความเสี่ยงผ่านระบบ EWS ของ Risk owner เพื่อจัดทำ Portfolio view of risk, Risk profile และ Infographic สรุปผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร และจัดทำวาระการประชุมนำเสนอผู้บริหาร	คณะทำงานฯ
4	นำเสนอผลการบริหารความเสี่ยงผ่านระบบ EWS ต่อ	นำเสนอผลการบริหารความเสี่ยงผ่านระบบ EWS ต่อผู้บริหารระดับสูง เพื่อพิจารณาให้ข้อสังเกต หรือ	คณะทำงานฯ



ลำดับ	กระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ
	ผู้บริหารระดับสูง	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	
5	จัดเก็บเอกสารหลักฐาน เพื่อนำไปตอบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	จัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้องกับระบบ EWS และนำไปตอบการประเมินผลด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	คณะทำงานฯ

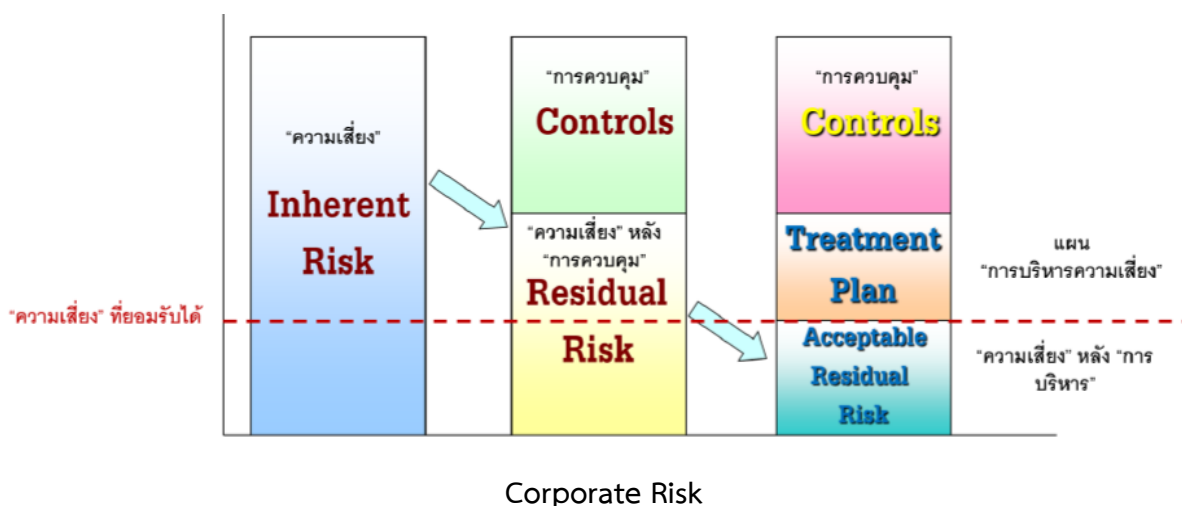
#### 14) การทบทวนกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM)

ลำดับ	กระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ
1	ทบทวนคู่มือการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ	ผู้รับผิดชอบร่วมทบทวนคู่มือการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) และทบทวนแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) ให้เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร และทิศทางการยุทธศาสตร์ ลักษณะการดำเนินธุรกิจ ปริมาณธุรกรรม ความซับซ้อนของเทคโนโลยีสารสนเทศ เหตุการณ์ความเสียหายต่าง ๆ และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ และความผันผวนรวมทั้งสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความต่อเนื่องของการดำเนินงานขององค์กร	แผนกควบคุมฯ คณะทำงานฯ ผู้ที่เกี่ยวข้อง
2	จัดทำร่าง BCM	จัดทำร่างคู่มือการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) เพื่อนำเสนอคณะกรรมการบริหารฯ	แผนกควบคุมฯ คณะทำงานฯ ผู้ที่เกี่ยวข้อง
3	จัดทำร่าง BCP	จัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) เพื่อนำเสนอคณะกรรมการคณะกรรมการบริหารฯ	แผนกควบคุมฯ คณะทำงานฯ ผู้ที่เกี่ยวข้อง
4	คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ พิจารณาเห็นชอบร่าง BCM และร่าง BCP	คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ พิจารณาเห็นชอบคู่มือการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) และแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP)	คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีฯ
4	คณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุรา พิจารณาเห็นชอบร่าง BCM และร่าง BCP	คณะกรรมการบริหารฯ เพื่อพิจารณาอนุมัติคู่มือ BCM และแผน BCP ต่อคณะกรรมการบริหารฯ	คณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุรา
5	ประกาศใช้และเผยแพร่	ประกาศใช้คู่มือ BCM และแผน BCP และเผยแพร่ให้กับพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม	แผนกควบคุมฯ คณะทำงานฯ
6	ดำเนินการซ้อมแผน BCP	ดำเนินการซ้อมแผน BCP เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการรองรับสถานการณ์ต่าง ๆ และนำข้อบกพร่องไปปรับปรุงแก้ไข	ผู้ที่เกี่ยวข้อง
7	รายงานประสิทธิผลของ BCM และ BCP	จัดทำรายงานประสิทธิผลของ BCM และ BCP เพื่อรายงานต่อผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารฯ และนำข้อสังเกตมาปรับปรุงแก้ไขต่อไป	แผนกควบคุมฯ คณะทำงานฯ ผู้ที่เกี่ยวข้อง
8	จัดเก็บเอกสารหลักฐาน เพื่อนำไปตอบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	จัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้องกับ BCM และ BCP และนำไปตอบการประเมินผลด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	แผนกควบคุมฯ คณะทำงานฯ

## 4.5 การระบุความเสี่ยง

การระบุปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร เป็นการระบุปัจจัยที่มีผลกระทบในเชิงลบต่อยุทธศาสตร์ เป้าหมายและการปฏิบัติงานในระดับองค์กร รวมทั้งปัจจัยที่จะทำให้สูญเสียโอกาสทางธุรกิจ และ Intelligent Risk โดยมีประเด็นสำคัญที่นำมาพิจารณาในการระบุปัจจัยเสี่ยงให้ครอบคลุมหัวข้อดังต่อไปนี้

1. นโยบายภาครัฐ
2. แผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการ
3. SWOT ขององค์กร
4. Supply Chain
5. นโยบายของผู้บริหาร/คณะกรรมการบริหารฯ
6. กฎหมายที่เกี่ยวข้อง
7. ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
8. ตัวชี้วัดองค์กร
9. ความเสี่ยงคงเหลือจากปีที่ผ่านมา และความเสี่ยงคงเหลือจากการควบคุมภายในที่ไม่เพียงพอ
10. การการควบคุมภายในที่ไม่เพียงพอ
11. Value Creation และ Value Enhancement



ทั้งนี้ จะต้องมีการศึกษาและพิจารณาถึงเหตุการณ์ที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ตามที่กำหนดเบื้องต้นไว้ในแผน โดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว เหตุการณ์ปัจจุบันและเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

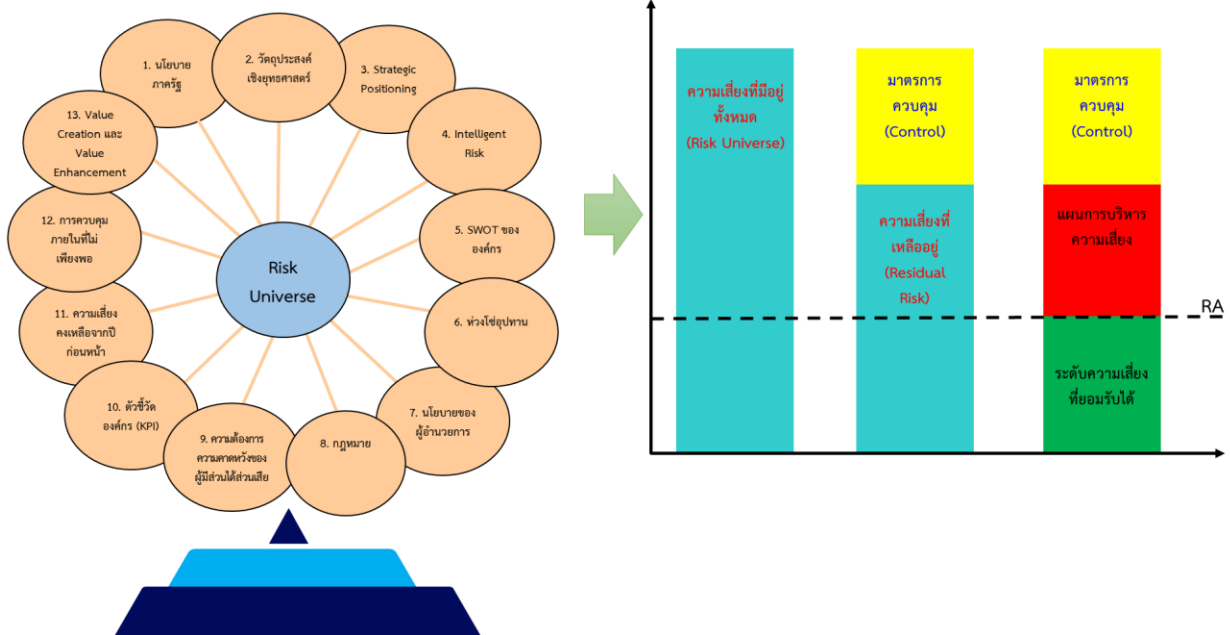
ในการระบุความเสี่ยง ควรพิจารณาปัจจัยความเสี่ยงต่าง ๆ ให้ครบถ้วนและครอบคลุม ตัวอย่างเช่น

- ปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน เช่น
  - ปัจจัยภายใน ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการ และระบบงานสนับสนุนต่าง ๆ
  - ปัจจัยภายนอก ได้แก่ การเมือง กฎระเบียบ กฎหมาย สภาวะตลาด เทคโนโลยี ความไม่สงบทางการเมือง และภัยธรรมชาติ เป็นต้น

- เหตุการณ์ในอดีต ความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และแนวโน้มของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
- เหตุการณ์ปัจจุบัน อาทิเช่น เหตุฉุกเฉิน สถานการณ์เฉพาะหน้าที่กำลังเกิด สังคมและวิถีชีวิตของสังคมปัจจุบัน เทคโนโลยีปัจจุบัน
- เหตุการณ์อนาคต อาทิเช่น สิ่งที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นตามกาลเวลาหรือจากเหตุการณ์ปัจจุบัน เป็นสาเหตุให้เกิดเหตุการณ์ในอนาคตได้
- นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ที่องค์กรต้องการพัฒนา
- โอกาสหรือกิจกรรมใหม่ ๆ ที่อาจเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร

สรุปประเด็นเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และสาเหตุของเหตุการณ์หรือความเสี่ยงดังกล่าวให้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อหารือร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูง หากเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงลบถือเป็นความเสี่ยงที่ผู้บริหารต้องประเมินและจัดการความเสี่ยงนั้น สำหรับเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงบวกเป็นโอกาสซึ่งผู้บริหารควรนำไปพิจารณาอีกครั้งในกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ในการดำเนินงานต่อไป

การระบุปัจจัยเสี่ยงขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

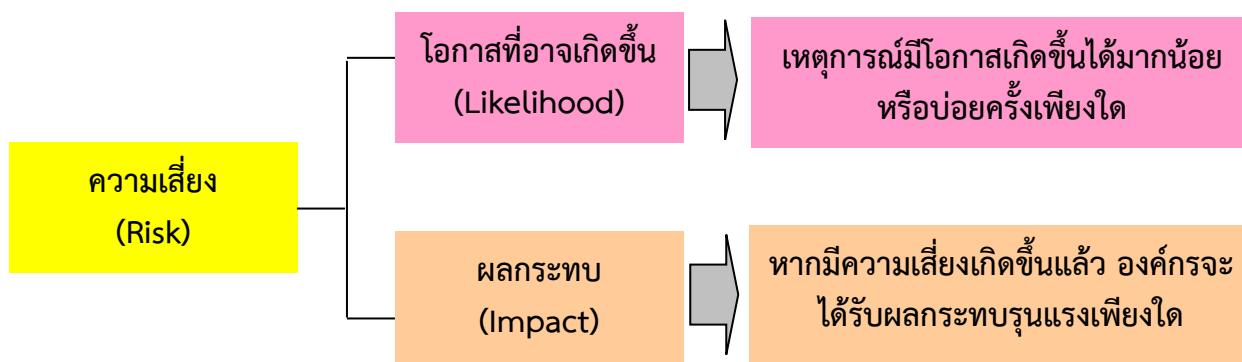


กระบวนการระบุปัจจัยเสี่ยงขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต



## 4.6 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง เป็นขั้นตอนที่ดำเนินการต่อจากการระบุความเสี่ยง คือ เริ่มจากการพิจารณาความเสี่ยงที่มีอยู่ก่อนการควบคุมใด ๆ แล้วทำการประเมินระดับนัยสำคัญของโอกาสเกิดความเสี่ยงหรือความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น หากมีการเก็บรวบรวมสถิติและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบจากความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นก็สามารถประเมินเป็นมูลค่าที่ชัดเจนได้ โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้



### ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง

1. การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง คือ การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของโอกาส (Likelihood) ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นบ่อยครั้งเพียงใด โดยใช้ตารางการคิดค่าคะแนนของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงประกอบการพิจารณา

#### ตัวอย่าง

ระดับความรุนแรง	โอกาสเกิด	คะแนน
สูงมาก	มีโอกาสดังกล่าวเกิดเหตุการณ์มากกว่าร้อยละ 75	5
สูง	มีโอกาสดังกล่าวเกิดเหตุการณ์ร้อยละ 51-75	4
ปานกลาง	มีโอกาสดังกล่าวเกิดเหตุการณ์ร้อยละ 26-50	3
น้อย	มีโอกาสดังกล่าวเกิดเหตุการณ์ร้อยละ 10-25	2
น้อยมาก	มีโอกาสดังกล่าวเกิดเหตุการณ์น้อยกว่าร้อยละ 10	1

2. การประเมินผลกระทบที่จะเกิดจากความเสียหาย คือ การพิจารณาถึงมูลค่าความเสียหายหรือความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับเมื่อความเสี่ยงเกิดผลขึ้นทั้งในมิติด้านการเงิน (Finance) และไม่ใช่ด้านการเงิน (Non-Finance) โดยใช้ตารางการคิดค่าคะแนนระดับความรุนแรงของมูลค่าความเสียหายหรือผลกระทบประกอบการพิจารณา ดังนี้

**ตัวอย่าง** การคิดค่าคะแนนระดับความรุนแรง หรือผลกระทบในมิติด้านการเงิน

ระดับความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก	มากกว่า 10,000,000 บาท	5
สูง	5,000,000 - 10,000,000 บาท	4
ปานกลาง	1,000,000 - 5,000,000 บาท	3
น้อย	500,000 - 1,000,000 บาท	2
น้อยมาก	น้อยกว่า 500,000 บาท	1

**ตัวอย่าง** การคิดค่าคะแนนระดับความรุนแรง หรือผลกระทบในมิติที่ไม่ใช่ด้านการเงิน

- ระดับความรุนแรง หรือ ผลกระทบด้านการดำเนินโครงการ

ระดับความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้น้อยกว่า 60% หรือทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 6 เดือน	5
สูง	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ 60-70 % หรือทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 4.5-6 เดือน	4
ปานกลาง	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ 71-80 % หรือทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 3-4.5 เดือน	3
น้อย	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ 81-90 % หรือทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 1.5-3 เดือน	2
น้อยมาก	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้มากกว่า 90% หรือทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ ไม่เกิน 1.5 เดือน	1

● ระดับความรุนแรง หรือ ผลกระทบด้านการดำเนินงาน

ระดับความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก	มีผลกระทบรุนแรง และทำให้เกิดความเสียหายกับองค์กร	5
สูง	มีผลกระทบสูง ผิดกฎหมาย หรือส่งผลกระทบกับการทำงานอย่างร้ายแรง หรือต้องหยุดการปฏิบัติงานทันที	4
ปานกลาง	มีผลกระทบ อาจเกิดความเสียหายในระหว่างการปฏิบัติงาน ไม่มีแผนรองรับ หรือไม่มีผู้รับผิดชอบ	3
น้อย	มีผลกระทบต่อการทำงานเล็กน้อย หรือมีแผนรองรับหรือผู้รับผิดชอบสำรอง	2
น้อยมาก	ไม่มีผลกระทบต่อการทำงาน	1

● ระดับความรุนแรง หรือผลกระทบด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์การสุราฯ

ระดับความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก	มีการเผยแพร่ข่าวผ่านสื่อภายในประเทศหรือต่างประเทศเป็นวงกว้าง	5
สูง	มีการเผยแพร่ข่าวผ่านสื่อโทรทัศน์หรือหนังสือพิมพ์หรือวิทยุ ต่อเนื่องกันเป็นระยะเวลามากกว่า 7 วัน	4
ปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวผ่านสื่อโทรทัศน์หรือหนังสือพิมพ์หรือวิทยุ เป็นระยะเวลาน้อยกว่า 7 วัน	3
น้อย	มีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัด	2
น้อยมาก	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว	1

● ระดับความรุนแรง หรือผลกระทบด้านสุขอนามัยและความปลอดภัยของบุคลากร

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

- ระดับความรุนแรง หรือผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม

ระดับความรุนแรง	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

- ระดับความรุนแรง หรือผลกระทบด้านชุมชน

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

- ระดับความรุนแรง หรือผลกระทบด้านการละเมิดกฎหมาย กฎ ระเบียบ

ระดับความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก	ถูกสั่งให้หยุดการดำเนินงาน	5
สูง	ถูกฟ้องคดี หรือถูกปรับ	4
ปานกลาง	ผิดกฎหมาย หรือถูกลงโทษตามระเบียบของหน่วยงาน	3
น้อย	ได้รับการตักเตือนจากผู้มีอำนาจ	2
น้อยมาก	องค์การสุราฯ ตรวจสอบและสามารถแก้ไขได้เอง	1

- ระดับความรุนแรง หรือผลกระทบด้านกระบวนการผลิต

ระดับความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	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

- ระดับความรุนแรง หรือผลกระทบด้านความปลอดภัยอาหาร (Food Safety) /การจัด การสภาพแวดล้อมหรือกระบวนการด้านความปลอดภัยอาหาร

ระดับความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก	มีพิษเฉียบพลัน อาจเสียชีวิตได้ / ไม่สามารถควบคุม สภาพแวดล้อมด้านความปลอดภัยอาหารได้เลย /	5
สูง	อาจสะสมพิษในร่างกาย(ระยะยาว) / ผิดข้อกำหนดอย่างร้ายแรง / เกิด การปนเปื้อนในอาหาร / สภาพแวดล้อมไม่ปลอดภัยต่อการผลิตอาหาร	4
ปานกลาง	เกิดการเจ็บป่วย เข้ารักษาตัวในโรงพยาบาลหรือต้องพักฟื้น / ผิด ข้อกำหนด / อาจเกิดข้อบกพร่องทางด้านความปลอดภัยอาหาร	3
น้อย	เกิดการเจ็บป่วยเล็กน้อย และรักษาตัวหายได้โดยไม่ต้องพักฟื้น / สินค้าได้รับผลกระทบเล็กน้อย แต่สามารถแก้ไขข้อบกพร่องได้ / ไม่สอดคล้องตามมาตรฐานแต่มีมาตรการรองรับ /อาจส่งผล กระทบต่อสภาพแวดล้อมทางด้านความปลอดภัยอาหารเล็กน้อย	2
น้อยมาก	ไม่เกิดการเจ็บป่วย / ไม่กระทบต่อสภาพแวดล้อมหรือ กระบวนการผลิตสินค้า	1

- ระดับความรุนแรง หรือผลกระทบด้านคุณภาพ

ระดับความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก	คุณภาพใช้งานไม่ได้เลย หรือต้อง Reject ทั้งหมด ลูกค้าน่าไม่พึงพอใจมากที่สุด หรืออาจยกเลิกการซื้อขายได้	5
สูง	เข้าสู่กระบวนการ Reprocess ลูกค้าน่าไม่พึงพอใจมาก หรือชะลอการซื้อขยชั่วคราว จนกว่าจะ แก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4
ปานกลาง	เข้าสู่กระบวนการ Regrade ลูกค้าน่าไม่พึงพอใจ เกิดข้อร้องเรียน แต่ยังคงซื้อขยต่อ	3
น้อย	คุณภาพไม่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน แต่ยังสามารถใช้งานได้ ลูกค้าน่าไม่พึงพอใจโดยให้เป็นข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง	2
น้อยมาก	ไม่กระทบด้านคุณภาพ ไม่กระทบต่อความพึงพอใจ และไม่เกิดการร้องเรียน	1

**หมายเหตุ:** ค่าโอกาส/ค่าผลกระทบหรือมูลค่าความเสียหายในตารางเป็นเพียงตัวอย่างหน่วยงานที่นำไปใช้อาจ กำหนดค่าโอกาส/ค่าผลกระทบหรือมูลค่าความเสียหายขึ้นใช้ใหม่ตามความเหมาะสม



### ตัวอย่างการนำเกณฑ์ตัวอย่างมาประยุกต์ใช้ในการประเมินโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง

เหตุการณ์ที่เกิด : ณ ปี 2566 ปริมาณการจำหน่ายที่ไม่เป็นไปตามแผน ส่งผลให้ยอดสินค้าคงคลังมีปริมาณมาก (Over Stock) จึงทำให้บางเดือนจะต้องลดกำลังการผลิตลงร้อยละ 50 - 75 จากกำลังการผลิตร้อยละ 100 หากสินค้าในคลังเต็มจนทำให้ไม่สามารถดำเนินการผลิตต่อได้ และมีปัจจัยภายนอกเกี่ยวกับบริษัทคู่สัญญาหยุดรับน้ำกากสาที่คงเหลือในกระบวนการผลิต

ระดับความรุนแรง	โอกาสเกิด (เกณฑ์ตัวอย่าง)	โอกาสเกิด (ประยุกต์จากเกณฑ์ตัวอย่าง)
สูงมาก	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์มากกว่าร้อยละ 75	จำนวนวันที่หยุดผลิต 23 - 30 วัน
สูง	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์ร้อยละ 51-75	จำนวนวันที่หยุดผลิต 16 - 22 วัน
ปานกลาง	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์ร้อยละ 26-50	จำนวนวันที่หยุดผลิต 8 - 15 วัน
น้อย	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์ร้อยละ 10-25	จำนวนวันที่หยุดผลิต 3 - 7 วัน
น้อยมาก	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์น้อยกว่าร้อยละ 10	จำนวนวันที่หยุดผลิตน้อยกว่า 2 วัน

จากการที่นำเกณฑ์ตัวอย่างมาประยุกต์ใช้โดยโอกาสของการเกิดความเสี่ยงที่จะหยุดผลิตสูงสุดจำนวน 30 วัน ให้มีค่าเท่ากับร้อยละ 100 โอกาสเกิดที่องค์การสุราฯ รับได้ในการหยุดผลิตจำนวน 15 วัน เมื่อคำนวณเทียบบัญญัติยางค์ จะมีค่าเท่ากับร้อยละ 50 จะอยู่ในระดับความรุนแรงปานกลาง และโอกาสเกิดที่องค์การสุราฯ รับได้ในการหยุดผลิตจำนวน 2 วัน เมื่อคำนวณเทียบบัญญัติยางค์ จะมีค่าเท่ากับน้อยกว่าร้อยละ 10 จะอยู่ในระดับความรุนแรงน้อยมาก

3. การประเมินค่าระดับของความเสี่ยง ผู้ที่รับผิดชอบต่อความเสี่ยงที่ค้นพบแล้ว สามารถคำนวณหาค่าระดับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ หรือการประเมินระดับค่าของความเสี่ยงได้ตามสูตรดังต่อไปนี้

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

ค่าระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่คำนวณได้ตามวิธีข้างต้น จะถูกนำมาใช้เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีต่องานหรือแผนงาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงสามารถเลือกความเสี่ยงขึ้นมาจัดการได้ตามลำดับความรุนแรง **ความเสี่ยงที่มีค่าระดับความเสี่ยงสูง ควรจัดการก่อนความเสี่ยงที่มีค่าระดับความเสี่ยงต่ำ**

ฝ่ายบริหารควรให้ความสนใจต่อปัจจัยเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นสูงและมีผลกระทบรุนแรงก่อน แต่ควรจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น ความเสี่ยงบางประเภทมีผลเสียหายเกิดขึ้นจากความเสียดังกล่าวในแต่ละครั้งเป็นจำนวนน้อยแต่โอกาสที่จะเกิดมีบ่อยมาก ก็อาจก่อให้เกิดความเสียหายอย่างมีนัยสำคัญต่อภาพรวมขององค์กรได้

4. **ระดับความเสี่ยง** จะพิจารณาจากความสัมพันธ์ของระดับผลกระทบและระดับโอกาสที่จะเกิด โดยนำค่าระดับมาคูณกันและแสดงเป็นตารางตำแหน่งความเสี่ยง ซึ่งองค์การสุราฯ ใช้วิธีการนำค่าระดับผลกระทบและระดับโอกาสที่จะเกิดมาคูณกันดังภาพ

กรณีที่พบว่าปัจจัยเสี่ยงหลายปัจจัยเกิดขึ้นภายในงานเดียวกันการใช้ตารางจัดระดับของความเสี่ยงอาจช่วยให้ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงพิจารณาเลือกความเสี่ยงที่จะต้องบริหารจัดการได้ง่ายขึ้น

### ตารางจัดระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ค่าคะแนนผลกระทบจากความเสียหาย (Impact)	5	5 (1x5)	10 (2x5)	15 (3x5)	20 (4x5)	25 (5x5)	Risk Boundary
	4	4 (1x4)	8 (2x4)	12 (3x4)	16 (4x4)	20 (5x4)	
	3	3 (1x3)	6 (2x3)	9 (3x3)	12 (4x3)	15 (5x3)	
	2	2 (1x2)	4 (2x2)	6 (3x2)	8 (4x2)	10 (5x2)	
	1	1 (1x1)	2 (2x1)	3 (3x1)	4 (4x1)	5 (5x1)	
		1	2	3	4	5	
		ค่าคะแนนโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood)					

ระดับความเสี่ยง	ระดับสีความเสี่ยง	ความหมาย
ต่ำ (1-3 คะแนน)		หมายถึง ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง (4-6 คะแนน)		หมายถึง ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้
สูง (7-12 คะแนน)		หมายถึง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูงมาก (13-25 คะแนน)		หมายถึง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

#### 5. มาตรการ/การจัดการความเสี่ยง

- ระดับต่ำ ■ ดำเนินการตามแผนการดำเนินงานปกติของแต่ละกิจกรรม
- ระดับปานกลาง ■ ดำเนินการทบทวนมาตรการ/แผนการจัดการที่มีอยู่ ติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด และรายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน
- ระดับสูง ■ กำหนดแผนบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม หรือทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่ เพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- ระดับสูงมาก ■ กำหนดแผนบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม หรือทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่โดยทันที

## 4.7 การคัดเลือกแผนการบริหารความเสี่ยง ด้วยวิธี 4T's

การประเมินทางเลือกในการดำเนินการ ต้องคำนึงถึงระดับของความเสี่ยงที่ยอมรับได้และต้นทุนหรือทรัพยากรเพื่อเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ ผู้บริหารอาจเลือกวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับความเสี่ยงโดยรวมให้อยู่ในช่วงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยหลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ทางเลือก (4T's) คือ

**1. การยอมรับความเสี่ยง (Acceptance); Take** คือ ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่มีดำเนินการใด ๆ เพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ หรือค่าใช้จ่ายของการจัดการความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่ากับผลที่องค์กรจะได้รับ

**2. การลดความเสี่ยง (Reduction); Treat** คือ ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ ต้องดำเนินการเพื่อลดโอกาสเกิดหรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือทั้งสองอย่างโดยจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการลดความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยงลักษณะนี้ โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจลงทุนธุรกิจ

**3. การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง (Sharing); Transfer** คือ การถ่ายโอนหรือแบ่งความเสี่ยงบางส่วนไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่นเพื่อลดโอกาสเกิดความเสียหายหรือผลกระทบ เช่น การซื้อประกัน การซื้ออนุพันธ์ หรือผู้รับจ้าง อย่างไรก็ตาม การถ่ายโอนความเสี่ยงไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่น อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงใหม่เนื่องจากบุคคลหรือองค์กรอื่นนั้น อาจไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล หรือไม่รับรู้ถึงหน้าที่ในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว

**4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoidance); Terminate** คือ ยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจเกี่ยวกับการหยุดสายการผลิต การยกเลิกการขายตลาดในภูมิภาค หรือการแยกหน่วยงาน (Spin off)

การกำหนดเวลาแนวทางตอบสนองต่อความเสี่ยง/แผนจัดการความเสี่ยง องค์กรควรพิจารณาการตอบสนองความเสี่ยงให้สอดคล้องกับระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

ในการพิจารณาการตอบสนองความเสี่ยงควรศึกษาค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก เพื่อใช้ในการตัดสินใจโดยควรใช้การวิเคราะห์ผลได้ ผลเสีย ของแต่ละทางเลือกว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ โดยมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาในการวิเคราะห์ คือ

- **ผลกระทบ (Impact)** ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิด เหตุการณ์ ความเสี่ยง
- **ผลได้ (Benefit)** ได้แก่ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันทีที่นำทางเลือกนั้นไปใช้ตอบสนองความเสี่ยง หรือผลประโยชน์ในระยะยาวรวมถึงโอกาสดีต่าง ๆ ในอนาคต เป็นต้น
- **ผลเสีย (Cost)** ได้แก่ ต้นทุน เวลาหรือความสะดวกที่มีโอกาสสูญเสียไปกับความเสี่ยง หรือ ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต เป็นต้น

ซึ่งในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมีเป้าหมาย ดังนี้

- 1) ลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย
- 2) ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง ในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
- 3) เปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงให้เป็นไปในรูปที่องค์การสุราฯ ต้องการหรือยอมรับได้



## 4.8 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk

องค์การสุราฯ ได้พิจารณาถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map ขององค์กร ที่มีการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยงและสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพระหว่างปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของสาเหตุ โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

การวิเคราะห์เพื่อกำหนดค่าน้ำหนักของสาเหตุ ของปัจจัยเสี่ยง ตัวอย่างเช่น

ระดับคะแนน	ผลกระทบของสาเหตุที่มีต่อความเสี่ยง	มาตรการควบคุมและประสิทธิภาพ
5	สาเหตุนั้นเป็นตัวที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงในระดับสูงมาก	ไม่มีมาตรการควบคุม หรือมีแต่ไม่สอดคล้องกับสาเหตุของความเสี่ยง และยังไม่มีประสิทธิภาพ
4	สาเหตุนั้นเป็นตัวที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงในระดับสูง	มีมาตรการควบคุม แต่ไม่สอดคล้องกับสาเหตุของความเสี่ยงและประสิทธิภาพยังไม่ดีเท่าที่ควร
3	สาเหตุนั้นเป็นตัวที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงในระดับปานกลาง	มีมาตรการควบคุม ที่สอดคล้องกับสาเหตุของความเสี่ยงและค่อนข้างมีประสิทธิภาพ
2	สาเหตุนั้นเป็นตัวที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงในระดับต่ำ	มีมาตรการควบคุม ที่สอดคล้องกับสาเหตุของความเสี่ยงและมีประสิทธิภาพเป็นส่วนใหญ่
1	สาเหตุนั้นเป็นตัวที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงเพียงเล็กน้อย	มีมาตรการควบคุม ที่สอดคล้องกับสาเหตุของความเสี่ยงมีประสิทธิภาพดีแล้ว

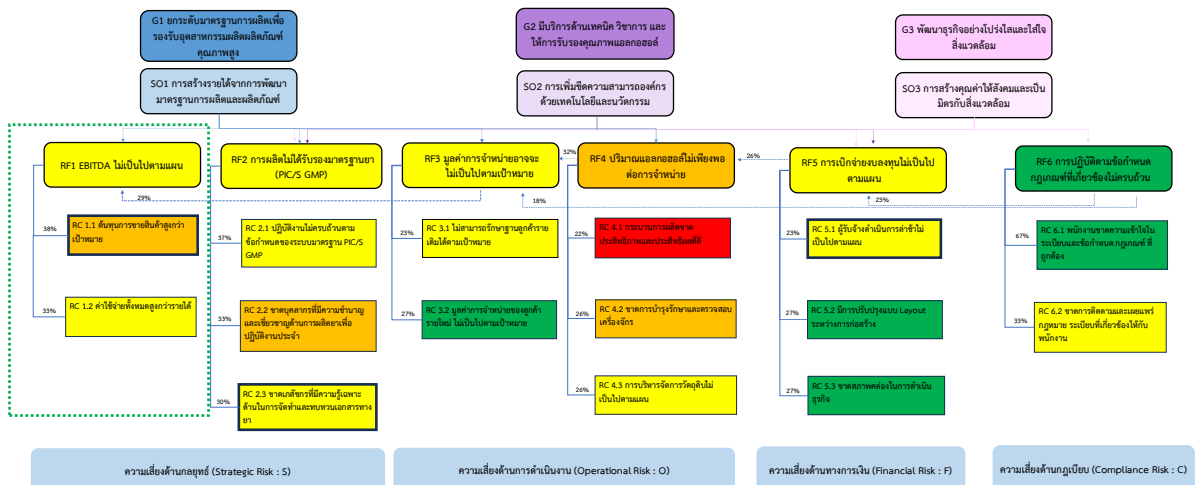
### นิยามศัพท์ผลกระทบของสาเหตุที่มีต่อความเสี่ยง

สูงมาก	หมายถึง ผลเสียหายหรือผลกระทบที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ใดๆ นั้น มีความรุนแรงและกว้างขวางมาก อาจส่งผลกระทบต่อบุคคล องค์กร สังคม หรือแม้แต่สิ่งแวดล้อมในวงกว้าง และอาจก่อให้เกิดความเสียหายที่ยากจะแก้ไขหรือฟื้นฟูได้
สูง	หมายถึง ผลเสียหายหรือผลกระทบที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ใดๆ นั้น มีความรุนแรงและสำคัญพอสมควร อาจส่งผลกระทบต่อบุคคล องค์กร หรือแม้แต่สังคมในวงกว้าง และอาจต้องใช้เวลาและทรัพยากรในการแก้ไขปัญหาหรือฟื้นฟู
ปานกลาง	หมายถึง ผลเสียหายหรือผลกระทบที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ใดๆ นั้น มีความรุนแรงและสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง อาจส่งผลกระทบต่อบุคคล องค์กร หรือแม้แต่สังคมในวงจำกัด และสามารถแก้ไขหรือฟื้นฟูได้ในระยะเวลาอันสมควร
ต่ำ	หมายถึง ผลเสียหายหรือผลกระทบที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ใดๆ นั้น มีความรุนแรงและสำคัญน้อย อาจส่งผลกระทบต่อบุคคล องค์กร หรือแม้แต่สังคมในวงแคบ และสามารถแก้ไขหรือฟื้นฟูได้อย่างรวดเร็ว
เพียงเล็กน้อย	หมายถึง ผลเสียหายหรือผลกระทบที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ใดๆ นั้น มีความรุนแรงและสำคัญน้อยมาก อาจส่งผลกระทบต่อบุคคล องค์กร หรือแม้แต่สังคมในวงแคบที่สุด และสามารถแก้ไขหรือฟื้นฟูได้อย่างรวดเร็วและง่ายดาย

ตัวอย่างแบบการประเมินน้ำหนักของสาเหตุความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	สาเหตุความเสี่ยง (Root Causes)	ผลกระทบของสาเหตุที่มีต่อความเสี่ยง (A)	มาตรการควบคุมและประสิทธิภาพ (B)	ผลรวม (C) (C)=A+B/2	% ถ่วงน้ำหนัก (D) (D)=C*100/(C)	น้ำหนักของสาเหตุ
RF : EBITDA ไม่เป็นไปตามแผน	RC 1.1 ต้นทุนการขายสินค้าสูงกว่าเป้าหมาย	4	4	4.00	38.10	38%
	RC 1.2 ค่าใช้จ่ายทั้งหมดสูงกว่ารายได้	4	3	3.50	33.33	33%
	RF3 มูลค่าการจำหน่ายอาจจะไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3.50	28.57	29%
<b>ผลรวม</b>				<b>10.5</b>		<b>100%</b>

Risk Correlation Map ประจำปี 2568 (การเชื่อมโยงระหว่างแผนวิสาหกิจ)



สัญลักษณ์	ความหมาย	สี	ระดับความรุนแรง
	Corporate Risk	Red	สูงมาก
	สาขาศูนย์ : ภายใน	Orange	สูง
	สาขาศูนย์ : นอกเขต	Yellow	ปานกลาง
	ผลกระทบข้ามบริษัท	Green	ต่ำ



## ส่วนที่ 5 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision)

### 5.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง

#### 5.1.1 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามหลักการ COSO ERM โดยมีการเชื่อมโยงกับกระบวนการทางยุทธศาสตร์ มีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1) สร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง ผ่านแผนงานพัฒนาบุคลากรด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อมุ่งหวังให้พนักงานขององค์การสุรา ทุกคนตระหนักรู้ และเข้าใจความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรในทุกๆ สายงาน โดยเริ่มปฏิบัติตามแผนตั้งแต่ต้นเดือนตุลาคมจนถึงเดือนกันยายน โดยมุ่งเน้นในประเด็นสำคัญ อาทิ การจัดบรรยากาศวัฒนธรรม และความตระหนักรู้ที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยทำการทบทวนแผนงานพัฒนาบุคลากรด้านการบริหารความเสี่ยง ให้สะท้อนในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ รวมถึงการสำรวจความรู้ความเข้าใจและทัศนคติของพนักงานในเรื่องกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงและคู่มือการควบคุมภายใน

2) รวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง มาจัดหมวดหมู่เพื่อเตรียมความพร้อมในการจัดทำ การวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงเพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรภายในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ - มิถุนายน ของทุกปี ดังนี้

- สรุปผลการบริหารความเสี่ยงปีที่ผ่านมาและสถานะความเสี่ยงปัจจุบัน
- ข้อมูลสภาพแวดล้อมจากปัจจัยภายในและภายนอก ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา รวมถึงการคาดการณ์ในอนาคตจากกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี

3) รวบรวมปัจจัยเสี่ยงเสี่ยงที่มีแนวโน้มเกิดขึ้นจากการจัดทำยุทธศาสตร์ประจำปี ทั้งในระดับองค์กร และสายงาน เพื่อนำจัดทำกำหนด Risk Universe ขององค์กร

4) รวบรวม ประเมิน โดยผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และคณะกรรมการดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ ปฏิบัติการภายในเดือนกรกฎาคม - กันยายนของทุกปี เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ครอบคลุมความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน (Strategic Risk, Operation Risk, Financial Risk และ Compliance Risk) โดยปัจจัยเสี่ยงที่ระบุได้จะถูกนำมาประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่ในภาพขององค์กร

5) ระบุ Risk Appetite (RA) และ Risk Tolerance (RT) ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้และมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชี ( Business Objective) แผนยุทธศาสตร์ (แผนระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปีของทุกสายงาน และเป้าหมายของแผนแม่บทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผนแม่บทด้านเทคโนโลยี เป็นต้น

6) ประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) และจัดลำดับความเสี่ยงเป็นลำดับถัดไป โดยการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงผ่านการวิเคราะห์ Impact และ Likelihood รวมทั้งจัดทำ Risk Profile ภายในเดือนกันยายนของทุกปี โดยใช้ฐานข้อมูลในอดีตและการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อให้สามารถเห็นแนวโน้มของโอกาสที่จะเกิดของปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ และประเมินผลกระทบ ระบุสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงอย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการถ่ายทอดไปสู่ระดับสายงานในการจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) เพื่อวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงผ่านแผนภาพ เพื่อมุ่งหวังให้



สามารถลดระดับความรุนแรงที่เกิดขึ้นได้ครบทุกประเด็น จากนั้นนำเสนอให้คณะกรรมการดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงฯ เห็นชอบ

7) จัดทำ Risk Correlation Map และ Portfolio View of Risk ภายในเดือน ก.ย. ของทุกปี โดย Risk Correlation Map แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ที่มีระหว่างปัจจัยเสี่ยงต่างๆ พร้อมทั้งแสดงน้ำหนักของสาเหตุ ประกอบกับการวิเคราะห์ถึงที่มาของน้ำหนัก แต่ละสาเหตุในปัจจัยเสี่ยง และแสดงความสัมพันธ์ของสาเหตุหลักและสาเหตุรองอย่างชัดเจน โดยพิจารณา แต่ละสาเหตุและมาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control/Plan) ที่มารองรับในแต่ละสาเหตุ และจัดทำ แผนเพิ่มเติมในการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) ได้ครอบคลุมทุกสาเหตุ รวมถึงออกแบบระบบงาน (Work System) และกระบวนการ (Work Process) ในการดำเนินงานขององค์กร และแบบจำลองที่แสดงให้เห็นถึงภาพรวมของการบริหารความเสี่ยง และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่มีต่อเป้าหมายขององค์กร โดย Portfolio View of Risk จะเป็นเครื่องมือที่บ่งบอกว่า ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ทั้งที่เกิดขึ้นรายปัจจัยหรือเกิดขึ้นพร้อมกันหลายปัจจัย ผลกระทบที่เกิดขึ้นในภาพรวมทั้งหมด ยังอยู่ในระดับที่ องค์กรยอมรับได้หรือไม่ โดย Portfolio View of Risk จะแสดงถึงองค์ประกอบและภาพรวมของการบริหาร ความเสี่ยง

8) พิจารณาและจัดทำแผนงานตอบสนองความเสี่ยง (Existing Control และ Mitigation Plan) ตามหลักการของ COSO 4 แนวทาง คือ การยอมรับความเสี่ยง การลดความเสี่ยง การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ผ่านการจัดทำและวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis) ภายในเดือน ก.ย. ของทุกปี

9) ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

- ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยเสี่ยงประจำปีระดับ ความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ค่า KRI รวมทั้ง Risk Appetite และ Risk Tolerance พร้อมรายละเอียด กิจกรรมและกรอบระยะเวลาให้กับทุกหน่วยงานภายใน 50 วันนับตั้งแต่วันที่คณะกรรมการบริหารกิจการของ องค์กรสุรา ให้ความเห็นชอบ

- ถ่ายทอดเล่มแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร โดยมีสรุปผลการดำเนินงานตามแผน บริหารความเสี่ยง เทียบกับการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ ( Cost Benefit Analysis) ที่ได้วิเคราะห์ไว้ ในเล่มแผนบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ประจำปี

10) ติดตามรายงานผลการดำเนินงานร่วมกับ โดยรวมการติดตามผลการดำเนินงาน การบริหารจัดการความเสี่ยงและแผนปฏิบัติการขององค์กร

11) วิเคราะห์และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรอย่าง ถูกต้อง ครบถ้วนภายใน 30 วันหลังสิ้นไตรมาส

12) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร ต่อคณะกรรมการกำกับ ดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และปฏิบัติตามกฎระเบียบ คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการ บริหารกิจการขององค์กรสุรา ได้ตามกำหนดเวลา อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

13) ทบทวน/ปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร อย่างน้อยปีละ 1 ครั้งภายในช่วงเดือน กรกฎาคม-สิงหาคม ของทุกปี หรือทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ที่มีนัยสำคัญ

14) ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร (ฉบับปรับปรุง) ให้ผู้เกี่ยวข้องไปดำเนินการ ภายใน 40 วัน นับตั้งแต่วันที่คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ให้ความเห็นชอบ



15) สรุปและวิเคราะห์ เปรียบเทียบ ผลการดำเนินงานหลังการปฏิบัติตามแผนบริหาร ความเสี่ยงองค์กร เทียบกับการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้วิเคราะห์ไว้ประจำปี ภายในเดือน ก.พ. ของปีถัดไป และจัดทำบันทึกส่งให้คณะทำงานฯ เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าไปในกระบวนการยุทธศาสตร์

### 5.1.2 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง

การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง มีประเด็นที่ต้องทบทวนและปรับปรุง ดังนี้

1) ทบทวนกระบวนการทำงาน โดยพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องกับ กระบวนการทำงานว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมหรือไม่ เช่น โครงสร้างขององค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบ ของหน่วยงานต่างๆ กฎหมาย ข้อบังคับ ข้อกำหนด กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และมาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการทำงาน เป็นต้น

2) ทบทวนข้อมูลที่ใช้ในการดำเนินการให้มีความถูกต้อง เหมาะสม ทันกาล ตามสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงไป

3) ทบทวนผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ปัญหาหรืออุปสรรคใดๆหรือไม่

4) ปรับปรุงกระบวนการและข้อมูลที่ใช้ในการดำเนินการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ตามข้อ 1 และ 2 และผลการดำเนินการตามข้อ 3

5) ประเมินประสิทธิผลของการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการแล้ว

## 5.2 แนวทางการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง

การทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงมีแนวทางการ ดำเนินการ ดังนี้

5.2.1 สอดคล้องตามหลักการมาตรฐาน COSO ERM และตามแนวทางที่สำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนด

5.2.2 สอดคล้องและเชื่อมโยงกับกระบวนการทางยุทธศาสตร์ขององค์การสุราฯ

5.2.3 เป็นการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ ทำงานตามหลักการ PDCA หรือ Learning หรือ Continuous improvement เป็นต้น

5.2.4 เมื่อองค์ประกอบและสภาพแวดล้อมของการดำเนินการ (ตามข้อ 5.1.2) เปลี่ยนแปลง ไปอย่างมีนัยสำคัญ หรืออย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ภายในเดือนกรกฎาคม-สิงหาคม ของทุกปี

5.2.5 ประเมินประสิทธิผลของแนวทางการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ ดำเนินการแล้ว

5.2.6 ตามประเด็นข้อตรวจพบกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจาก ฝ่ายตรวจสอบภายใน



## ส่วนที่ 6 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล

### 6.1 การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Communicates Risk Information)

6.1.1 ข้อมูลสารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านกระบวนการที่ทำให้สามารถนำข้อมูลนั้นไปใช้ประโยชน์ได้ ซึ่งข้อมูลสารสนเทศมีทั้งข้อมูลด้านการเงิน และข้อมูลด้านอื่น ๆ ที่มีผลเกี่ยวข้องการดำเนินงานขององค์กร ทั้งที่เป็นข้อมูลจากแหล่งภายในและแหล่งภายนอก ข้อมูลสารสนเทศมีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการทุกระดับ

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์กรสุราฯ ได้กำหนดให้มีการดำเนินการเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ดี ดังนี้

6.1.1.1 กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในการสนับสนุนและประสานงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดังนี้

- 1) ระดับองค์กร ได้แก่ คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- 2) ระดับสายงาน ได้แก่ คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และปฏิบัติตามกฎระเบียบ

6.1.1.2 ผู้รับผิดชอบในการสนับสนุนและประสานงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กรสุราฯ มีหน้าที่ศึกษา วิเคราะห์ พิจารณาความเพียงพอของข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยง ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศมีความถูกต้องเพียงพอ ทันกาล และจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ ที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงไว้ใช้ในการดำเนินการ ดังนี้

1) ข้อมูลเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ขององค์กร เช่น วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร แผนแม่บท และแผนปฏิบัติการในด้านต่างๆ

2) สภาพแวดล้อมและบริบทภายนอกที่มีผลกระทบกับการดำเนินธุรกิจเช่น กฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม การเมือง พลังงาน แรงงาน คู่แข่ง สิ่งแวดล้อม และอุบัติภัยต่างๆ เป็นต้น

3) สภาพแวดล้อมและบริบทภายในที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง เช่น ความรู้ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงของบุคลากร โครงสร้างองค์กร ระบบธรรมาภิบาล และผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

4) ข้อมูลการบริหารความเสี่ยงและผลการบริหารความเสี่ยงทั้งอดีตและปัจจุบัน รวมทั้งรายละเอียดที่เกี่ยวข้องจากการประชุมร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร

ทั้งนี้ ข้อมูลสารสนเทศที่ดีต้องมีลักษณะ ดังนี้

- 1) ความเหมาะสมกับงานและผู้ใช้
- 2) ความถูกต้องสมบูรณ์
- 3) ความเป็นปัจจุบัน
- 4) ความทันเวลา
- 5) ความสะดวกในการเข้าถึง



6.1.2 การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ วัฒนธรรม และสร้างความมั่นคงให้กับองค์กร การสื่อสารทำให้บุคลากรในองค์กรรับรู้และเข้าใจใน สิ่งเดียวกันที่ตรงกัน เช่น นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนงาน และผลการดำเนินงาน เป็นต้น การสื่อสารที่ดีจะช่วยทำให้การบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้บุคลากรในองค์กรมี ความรักและความผูกพันในองค์กร รวมทั้งเป็นสิ่งเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรอีกด้วย ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อช่วยทำให้การบริหารจัดการ องค์กรประสบผลสำเร็จตามไปด้วย

ประสิทธิภาพของการสื่อสาร หมายถึง การจัดระบบสื่อสารให้ข้อมูลที่จัดทำไว้ดีแล้ว ส่งไปถึงผู้ที่ควรได้รับ หรือมีไว้พร้อมสำหรับผู้ที่ควรใช้ข้อมูลสารสนเทศนั้น ณ ฐานข้อมูลขององค์กร ซึ่งผู้มี หน้าที่เข้าถึงได้ และสามารถเรียกใช้ได้ทันทีที่ต้องการ

ประสิทธิผลของการสื่อสาร หมายถึง การที่ผู้ได้รับข้อมูลสารสนเทศได้ใช้ข้อมูล สารสนเทศดังกล่าวให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจต่างๆ

#### 6.1.2.1 วัตถุประสงค์ของการสื่อสารการบริหารความเสี่ยง

1) เพื่อแจ้งให้ทราบถึงเรื่องราว เหตุการณ์ หรือข้อมูลที่ต้องการให้บุคลากร ในองค์กรทราบและเข้าใจอย่างถูกต้องตรงกัน เช่น นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนงาน และผลการ ดำเนินงาน เป็นต้น

2) เพื่อสอนหรือให้การศึกษาในเชิงวิชาการและความรู้เพื่อให้บุคลากรใน องค์กรมีความรู้และทักษะ ในการนำไปประยุกต์ใช้และพัฒนางานของแต่ละหน่วยงาน

3) เพื่อสร้างความพึงพอใจหรือให้ความบันเทิงเป็นการรับส่งความรู้สึกที่ดี และมุ่งรักษามิตรภาพต่อกัน เป็นการนำเสนอเรื่องราวหรือสิ่งอื่นใดที่จะทำให้ทุกส่วนงานเกิดความพึงพอใจ

4) เพื่อเสนอหรือชักจูงใจให้มีการดำเนินการตามที่องค์กรคาดหวังหรือ ตั้งเป้าหมาย เพื่อให้มีการปรับปรุง พัฒนา เพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร

#### 6.1.2.2 วิธีการสื่อสารการบริหารความเสี่ยง

1) การสื่อสารด้วยวาจาหรือการพูด เช่น การประชุม การอบรม การชี้แจง การโทรศัพท์ การให้สัมภาษณ์ และการปรึกษาหารือ เป็นต้น

2) การสื่อสารด้วยเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น บันทึกรวบรวม หนังสือ ประกาศ รายงานบทความ แผ่นพับ หนังสือความรู้ และโปสเตอร์ เป็นต้น

3) การสื่อสารด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น เว็บไซต์ เฟซบุ๊ก และไลน์ เป็นต้น

#### 6.1.2.3 รูปแบบของการสื่อสารการบริหารความเสี่ยง

1) การสื่อสารในสภาวะปกติ คือ การสื่อสารหรือการรายงาน ตามรอบของ การดำเนินงานที่กำหนดไว้ เช่น งานประจำวัน สัปดาห์ เดือน และไตรมาส เป็นต้น

2) การสื่อสารในสภาวะไม่ปกติหรือสภาวะพิเศษ คือ การสื่อสารหรือการ รายงานที่ต้องสื่อสารหรือรายงานผลการดำเนินงานก่อนถึงรอบเวลาที่กำหนดไว้ เนื่องจากมีเหตุการณ์ที่ไม่ปกติ เกิดขึ้น และผลกระทบที่เกิดจากเหตุการณ์ที่ไม่ปกตินั้น มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร จึงมี ความจำเป็นต้องสื่อสารถึงเหตุการณ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์ที่ไม่ปกติ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ รับทราบ และพิจารณาดำเนินการตอบโต้เหตุการณ์ที่ไม่ปกตินั้นให้มีความเหมาะสม โดยต้องรายงานทันทีตาม รูปแบบและตามลำดับที่ได้กำหนดไว้เมื่อแนวโน้มของเหตุการณ์ที่ไม่ปกติจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน ขององค์กร

## 6.2 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Internal Control, Culture, and Performance)

การติดตามและวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน	การดำเนินงาน	ผู้รายงานผล	ผู้พิจารณา	ความถี่
ระดับแผนก	รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน	พนักงานในสังกัด	หัวหน้าแผนก	ทุกไตรมาส
ระดับกอง	รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน	หัวหน้าแผนก	หัวหน้ากอง	ทุกไตรมาส
ระดับฝ่าย	รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน	หัวหน้ากอง	หัวหน้าฝ่าย	ทุกไตรมาส
ระดับสายงาน	รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน	เลขานุการ คณะอนุกรรมการ GRC สายงาน	- คณะกรรมการฯ - คณะกรรมการตรวจสอบ	ทุกไตรมาส
ระดับองค์กร	รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในตามแผนการตรวจสอบที่จัดทำจากฐานความเสี่ยง	หัวหน้าฝ่ายตรวจสอบภายใน	คณะกรรมการตรวจสอบ	ทุกไตรมาส

องค์ประกอบของการรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

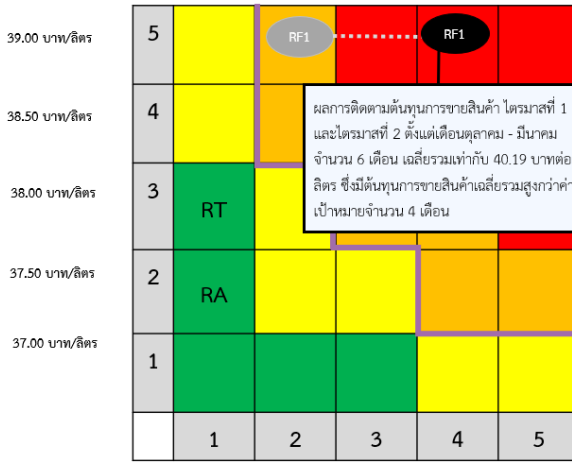
6.3.1 รายงานระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาสเทียบกับเป้าหมายที่คาดหวัง

6.3.2 รายงานความคืบหน้าของการดำเนินงานตามมาตรการจัดการความเสี่ยงที่กำหนด ทั้งมาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing control) และมาตรการจัดการเพิ่มเติม (Mitigation plan)

6.3.3 วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย ในกรณีที่เกิดการดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

**RF1 ต้นทุนการขายสินค้าสูงกว่าเป้าหมาย**

ต้นทุนการขายสินค้า (Impact)



ผลการติดตามต้นทุนการขายสินค้า ไตรมาสที่ 1 และไตรมาสที่ 2 ตั้งแต่เดือนตุลาคม - มีนาคม จำนวน 6 เดือน เฉลี่ยรวมเท่ากับ 40.19 บาทต่อลิตร ซึ่งมีต้นทุนการขายสินค้าเฉลี่ยรวมสูงกว่าค่าเป้าหมายจำนวน 4 เดือน

จำนวนโอกาสที่ มูลค่าต้นทุนขายสินค้าไม่เป็นไปตามแผนงาน (Likelihood)

RC 1.1 วัตถุดิบและพลังงานมีราคาสูง  
RC 1.2 ไม่สามารถขยายการผลิตได้เต็ม capacity

การคำนวณต้นทุนการขาย ไตรมาสที่ 1/2567 และไตรมาสที่ 2/2567

เดือน	ต้นทุนการขายสินค้า (สะสมจำนวน 6 เดือน)		
	จำนวนเงิน (บาท)	ต้นทุนการขายสินค้า (บาท)	ต้นทุนการขายสินค้า (บาท/ลิตร)
ต.ค.	1,480,770.15	60,510,303.83	40.86
พ.ย.	1,540,762.33	61,863,971.38	42.10
ธ.ค.	1,239,845.20	63,788,811.66	38.80
ม.ค.	1,608,391.00	63,967,053.41	39.27
ก.พ.	1,830,581.00	70,716,751.69	38.63
มี.ค.	1,697,734.83	69,615,667.21	41.00
รวมต้นทุนการขาย 6 เดือน	9,418,284.53	378,542,229.18	40.19

หมายเหตุ: เนื่องจากราคาวัตถุดิบในจีนมีราคาที่สูงขึ้น องค์การสุรา ได้มีการปรับแผนการผลิตในลักษณะการผลิต 20 วัน หยุด 10 วันต่อเดือน ที่กำลังการผลิตเฉลี่ย 60,000 ลิตรต่อวัน เพื่อให้ได้สินค้า (full capacity) โดยใช้กาน้ำตาลในการผลิต 240 ตันต่อวัน ทั้งนี้ ใช้อุณหภูมิห้องควบคุมเชื้อยีสต์ประมาณ 2567 มีจำนวน 47,000 ตัน ดังนั้นหากเริ่มปรับแผนการผลิตในเดือนธันวาคมที่ 2567 ไปจนถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2567 จะผลิตรวม 200 วัน ใช้กาน้ำตาลประมาณ 46,600 ตัน ซึ่งทำให้กาน้ำตาลมีอยู่เพียงพอต่อการใช้ในเชิงปริมาณ 2567 โดยไม่กั้นการตั้งกาน้ำตาลในปี 2567 แต่ไปเริ่มตั้งกาน้ำตาลในปี 2568 เพื่อรักษาในสถานะที่ยังจะมีปริมาณกาน้ำตาลในปี 2568 ละ

เกณฑ์การประเมินโอกาสและผลกระทบ

ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood : L)	ผลกระทบ (Impact : I)
5	มูลค่าต้นทุนขายสินค้า ไม่เป็นไปตามแผนงานมากกว่าหรือเท่ากับจำนวน 5 เดือน	ต้นทุนการขายสินค้า 39.00 บาท/ลิตร
4	มูลค่าต้นทุนขายสินค้า ไม่เป็นไปตามแผนงานจำนวน 4 เดือน	ต้นทุนการขายสินค้า 38.50 บาท/ลิตร
3	มูลค่าต้นทุนขายสินค้า ไม่เป็นไปตามแผนงานจำนวน 3 เดือน	ต้นทุนการขายสินค้า 38.00 บาท/ลิตร
2	มูลค่าต้นทุนขายสินค้า ไม่เป็นไปตามแผนงานจำนวน 2 เดือน	ต้นทุนการขายสินค้า 37.50 บาท/ลิตร
1	มูลค่าต้นทุนขายสินค้า ไม่เป็นไปตามแผนงานน้อยกว่าหรือเท่ากับจำนวน 1 เดือน	ต้นทุนการขายสินค้า 37.00 บาท/ลิตร

แผนในการดำเนินการติดตามและควบคุมความเสี่ยง

1. แผนการติดตามต้นทุนการขายสินค้า
2. แผนการตั้งงบประมาณกาน้ำตาล เพื่อให้กาน้ำตาลที่มีอยู่เพียงพอต่อการผลิตทั้ง ปีงบประมาณ 2567 (เพิ่มเติม)

ตัวอย่างการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร



### 6.3 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM)

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินการขององค์กรในกรณีต้องประสบสภาวะวิกฤต เนื่องจากในช่วงที่ผ่านมาในสถานการณ์อุทกภัยใหญ่ของประเทศ (ปลายปี พ.ศ. 2554) นับเป็นบทเรียนอันสำคัญที่ต้องเผชิญต่อสภาวะวิกฤตดังกล่าว แต่องค์การสุราฯ ต่างช่วยกันปรับกระบวนการทำงานเพื่อให้พันธกิจหลักขององค์การสุราฯ สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องไม่สะดุดหยุดลง แม้ว่าจะประสบกับวิกฤตการณ์หรือภัยพิบัติใด ๆ จึงได้จัดทำแผนการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมและสามารถบริหารจัดการองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานในภารกิจหลักที่มีความสำคัญได้อย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพ โดยระบบบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management Systems: BCMS) โดยประยุกต์ใช้รูปแบบการดำเนินงานแบบ PDCA model และข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 22301:2012 เพื่อการวางแผนการจัดทำ การนำไปปฏิบัติ การดำเนินการ การเฝ้าระวัง การทบทวน การรักษาและการปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และได้ดำเนินการจัดทำหนังสือเกี่ยวกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) และแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต
2. เพื่อให้องค์การสุราฯ มีการเตรียมความพร้อมล่วงหน้ากับผลกระทบและความรุนแรงจากสภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
3. เพื่อลดผลกระทบจากการหยุดชะงักในการดำเนินธุรกิจหรือการให้บริการต่อประชาชนส่วนรวม
4. เพื่อบรรเทาความเสียหายให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ เช่น ผลกระทบด้านเศรษฐกิจการเงิน การให้บริการ สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน
5. เพื่อให้ประชาชน เจ้าหน้าที่ กรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง ภาครัฐ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) มีความเชื่อมั่นในศักยภาพขององค์การสุราฯ แม้องค์การสุราฯ ต้องเผชิญกับเหตุการณ์ร้ายแรงและส่งผลกระทบจนทำให้การดำเนินธุรกิจต้องหยุดชะงัก

#### ระบบสารสนเทศที่สนับสนุน

1) เว็บไซต์องค์การสุรา กรมสรรพสามิต และระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผนทรัพยากรองค์กรทาง (ERP) เป็นระบบสารสนเทศที่สนับสนุนข้อมูลและแบบฟอร์มที่ต้องใช้ในการดำเนินการตามมาตรฐาน ซึ่งได้รวบรวมข้อมูลที่บ้านทีกแล้ว ดังนี้

- นโยบาย วัตถุประสงค์ ประกาศต่าง ๆ
- มาตรฐาน เอกสารอ้างอิงมาตรฐาน เอกสารการอบรม และผลการซ้อมสถานการณ์ฉุกเฉิน
- สื่อเผยแพร่ความรู้และกิจกรรม เช่น หน้าเว็บไซต์องค์กร Line สื่อสารองค์กร และ

VDO การฝึกซ้อมแผน เป็นต้น

- เป็นช่องทางการสื่อสารแผนงาน กิจกรรม ข่าวสาร (หน่วยงานสนับสนุนประสานงานการดำเนินงานกับทุกหน่วยงาน)

- ผลการดำเนินงานตามระบบ BCMS ของทุกหน่วยงาน เช่น การทบทวน ปรับปรุง ข้อมูลและเอกสารประจำปีของทุกหน่วยงาน การฝึกซ้อมแผนประจำปีของทุกหน่วยงาน และสถิติการฝึกซ้อมแผน เป็นต้น

- การประเมินผลการสื่อสารระบบ BCMS และการสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก



# ภาคผนวก



## แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงระดับหน่วยงาน (แบบ บส. 2)

แบบ บส.2

ชื่อหน่วยงาน องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

แบบกำหนดมาตรการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการติดตามผลการดำเนินงาน รายไตรมาส

ความเสี่ยงคงเหลือภายหลังใช้ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่แล้ว			การตอบสนองความเสี่ยง (DT)	มาตรการบริหารความเสี่ยง (เพื่อลดค่าโอกาสเกิดและผลกระทบจากความเสี่ยง)		การติดตามมาตรการบริหารความเสี่ยง	
1. ชื่อของงาน	1. ชื่อความเสี่ยง	ประเมินผล การควบคุมภายใน สูง ไม่เพียงพอ กลาง ปานกลาง ต่ำ เพียงพอ (โอกาส x ผลกระทบ) ประเภท (S O F C) (4)	1.การยอมรับ (Terminate) 2.การลดความเสี่ยง (Treat) 3.การหาผู้รับ ความเสี่ยง (Transfer) 4.การหลีกเลี่ยง ความเสี่ยง (Take)	1. กิจกรรมเป้าหมาย ที่จะดำเนินการ 2. กำหนดเสร็จ 3. ผู้รับผิดชอบ	ค่าระดับ ความเสี่ยง ที่เป็น เป้าหมาย (โอกาส X ผลกระทบ)	รายละเอียดผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับ เป้าหมาย (กรณีมีปัญหาอุปสรรคให้ระบุชี้แจง ด้วย)	ประเมิน ค่าระดับ ความเสี่ยง (โอกาส X ผลกระทบ)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1. ชื่อของงาน	1. ชื่อความเสี่ยง			1. กิจกรรมเป้าหมาย ที่จะดำเนินการ			
2. วัตถุประสงค์ของงาน	2.สาเหตุของความเสี่ยง			2. กำหนดเสร็จ			
3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	3. คัดขีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)			3. ผู้รับผิดชอบ			

ลงชื่อ .....

ตำแหน่ง .....

วันที่ .....



ขั้นตอนที่ 1 ระบุชื่อหน่วยงาน ในส่วนช่องที่ (1) (2) (3) ให้ระบุชื่อของงาน/กิจกรรม วัตถุประสงค์ของงาน/กิจกรรม ขั้นตอนที่มีความเสี่ยง ชื่อความเสี่ยง สาเหตุของความเสี่ยง และดัชนีวัดความเสี่ยง (KRI)

ชื่อหน่วยงาน องค์การสุรา กรมสรรพสามิต  
แบบกำหนดมาตรการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการติดตามผลการดำเนินงาน รายไตรมาส

แบบ บส.2

ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่แล้ว			การตอบสนองความเสี่ยง (IT)	มาตรการบริหารความเสี่ยง (เพื่อลดค่าโอกาสเกิดและผลกระทบจากความเสี่ยง)		การติดตามมาตรการบริหารความเสี่ยง	
1. ชื่อของงาน	1. ชื่อความเสี่ยง	ประเมินผล การควบคุมภายในสูง ไม่เพียงพอ กลาง ปานกลาง	1.การขอยกเลิก (Terminate)	1. กิจกรรมเป้าหมายที่จะดำเนินการ	ระดับความเสี่ยงที่เป็นเป้าหมาย (โอกาส X ผลกระทบ)	รายละเอียดผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย (กรณีมีปัญหายุ่งยากให้ระบุวิธีการแก้ไขด้วย)	ประเมินระดับความเสี่ยง (โอกาส X ผลกระทบ)
2. วัตถุประสงค์ของงาน	2. สาเหตุของความเสี่ยง	ค่า เชิงพอ (โอกาส x ผลกระทบ) ประเภท (S O F C) (4)	2.การลดความเสี่ยง (Treat)	2. กำหนดเสร็จ			
3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)		3.การมีส่วนร่วม ความเสี่ยง (Transfer)	3. ผู้รับผิดชอบ			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1. ชื่อของงาน	1. ชื่อความเสี่ยง			1. กิจกรรมเป้าหมายที่จะดำเนินการ			
2. วัตถุประสงค์ของงาน	2. สาเหตุของความเสี่ยง			2. กำหนดเสร็จ			
3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)			3. ผู้รับผิดชอบ			

ลงชื่อ .....  
ตำแหน่ง .....  
วันที่ .....

ขั้นตอนที่ 2 ช่อง (4) เมื่อประเมินระดับความเสี่ยงตามขั้นตอนที่ (1) – (3) แล้ว เปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์วิธีการจัดการความเสี่ยงซึ่งมี 4 วิธี คือ การยอมรับความเสี่ยง (Acceptance) การลดความเสี่ยง (Reduction) การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง (Sharing) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoidance) โดยพิจารณาคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุด ตลอดจนจูนคัมค่าในการลงทุนโดยให้วิเคราะห์หาวิธีการจัดการความเสี่ยงและเลือกวิธีที่ดีที่สุด

ชื่อหน่วยงาน องค์การสุรา กรมสรรพสามิต  
แบบกำหนดมาตรการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการติดตามผลการดำเนินงาน รายไตรมาส

แบบ บส.2

ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่แล้ว			การตอบสนองความเสี่ยง (IT)	มาตรการบริหารความเสี่ยง (เพื่อลดค่าโอกาสเกิดและผลกระทบจากความเสี่ยง)		การติดตามมาตรการบริหารความเสี่ยง	
1. ชื่อของงาน	1. ชื่อความเสี่ยง	ประเมินผล การควบคุมภายในสูง ไม่เพียงพอ กลาง ปานกลาง	1.การขอยกเลิก (Terminate)	1. กิจกรรมเป้าหมายที่จะดำเนินการ	ระดับความเสี่ยงที่เป็นเป้าหมาย (โอกาส X ผลกระทบ)	รายละเอียดผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย (กรณีมีปัญหายุ่งยากให้ระบุวิธีการแก้ไขด้วย)	ประเมินระดับความเสี่ยง (โอกาส X ผลกระทบ)
2. วัตถุประสงค์ของงาน	2. สาเหตุของความเสี่ยง	ค่า เชิงพอ (โอกาส x ผลกระทบ) ประเภท (S O F C) (4)	2.การลดความเสี่ยง (Treat)	2. กำหนดเสร็จ			
3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)		3.การมีส่วนร่วม ความเสี่ยง (Transfer)	3. ผู้รับผิดชอบ			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1. ชื่อของงาน	1. ชื่อความเสี่ยง			1. กิจกรรมเป้าหมายที่จะดำเนินการ			
2. วัตถุประสงค์ของงาน	2. สาเหตุของความเสี่ยง			2. กำหนดเสร็จ			
3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)			3. ผู้รับผิดชอบ			

ลงชื่อ .....  
ตำแหน่ง .....  
วันที่ .....



**ขั้นตอนที่ 3** ช่อง (5) มาตรการบริหารความเสี่ยง (เพื่อลดค่าโอกาสเกิดและผลกระทบจากความเสียหาย) การจัดทำกิจกรรมเป้าหมาย/การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยให้ระบุรายละเอียดของแผน/กิจกรรมเป้าหมาย เพิ่มเติมจากที่มีอยู่เดิมที่คาดว่าจะสามารถดำเนินการได้ในงบประมาณปัจจุบัน พร้อมทั้งกำหนดหน่วยงานผู้รับผิดชอบ และกำหนดระยะเวลาดำเนินการตามแผน อย่างชัดเจน

แบบ บส.2

ชื่อหน่วยงาน องค์การสุรา กรมสรรพสามิต  
แบบกำหนดมาตรการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการติดตามผลการดำเนินงาน รายไตรมาส

ความเสี่ยงคงเหลือภายหลังใช้ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่แล้ว			การตอบเองความเสี่ยง (RT)	มาตรการบริหารความเสี่ยง (เพื่อลดค่าโอกาสเกิดและผลกระทบจากความเสียหาย)	การติดตามมาตรการบริหารความเสี่ยง		
1. ชื่อของงาน	1. ชื่อความเสี่ยง	ประเมินผลการควบคุมภายในสูง ไม่เพียงพอ กลาง ปานกลาง ต่ำ เพื่อขอ (โอกาส x ผลกระทบ) ประเภท (S O F C) (4)	1.การขอยกเลิกการควบคุมภายใน (Terminate) 2.การลดความเสี่ยง (Treat) 3.การหาผู้ร่วมรับผิดชอบ (Transfer) 4.การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Take)	1. กิจกรรมเป้าหมายที่จะดำเนินการ 2. กำหนดเสร็จ 3. ผู้รับผิดชอบ	ค่าระดับความเสี่ยงที่เป็นเป้าหมาย (โอกาส X ผลกระทบ)	รายละเอียดผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย (กรณีมีปัญหาอุปสรรคให้ระบุวิธีการแก้ไขด้วย)	ประเมินค่าระดับความเสี่ยง (โอกาส X ผลกระทบ)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1. ชื่อของงาน	1. ชื่อความเสี่ยง			1. กิจกรรมเป้าหมายที่จะดำเนินการ 2. กำหนดเสร็จ 3. ผู้รับผิดชอบ			
2. วัตถุประสงค์ของงาน	2.สาเหตุของความเสี่ยง						
3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)						

ลงชื่อ \_\_\_\_\_  
ตำแหน่ง \_\_\_\_\_  
วันที่ \_\_\_\_\_

**ขั้นตอนที่ 4** ช่อง (6) การประเมินค่าระดับความเสี่ยงที่เป็นเป้าหมาย ช่อง (6) ระบุระดับความเสี่ยงที่เป็นเป้าหมายที่องค์กรยอมรับได้

แบบ บส.2

ชื่อหน่วยงาน องค์การสุรา กรมสรรพสามิต  
แบบกำหนดมาตรการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการติดตามผลการดำเนินงาน รายไตรมาส

ความเสี่ยงคงเหลือภายหลังใช้ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่แล้ว			การตอบเองความเสี่ยง (RT)	มาตรการบริหารความเสี่ยง (เพื่อลดค่าโอกาสเกิดและผลกระทบจากความเสียหาย)	การติดตามมาตรการบริหารความเสี่ยง		
1. ชื่อของงาน	1. ชื่อความเสี่ยง	ประเมินผลการควบคุมภายในสูง ไม่เพียงพอ กลาง ปานกลาง ต่ำ เพื่อขอ (โอกาส x ผลกระทบ) ประเภท (S O F C) (4)	1.การขอยกเลิกการควบคุมภายใน (Terminate) 2.การลดความเสี่ยง (Treat) 3.การหาผู้ร่วมรับผิดชอบ (Transfer) 4.การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Take)	1. กิจกรรมเป้าหมายที่จะดำเนินการ 2. กำหนดเสร็จ 3. ผู้รับผิดชอบ	ค่าระดับความเสี่ยงที่เป็นเป้าหมาย (โอกาส X ผลกระทบ)	รายละเอียดผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย (กรณีมีปัญหาอุปสรรคให้ระบุวิธีการแก้ไขด้วย)	ประเมินค่าระดับความเสี่ยง (โอกาส X ผลกระทบ)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1. ชื่อของงาน	1. ชื่อความเสี่ยง			1. กิจกรรมเป้าหมายที่จะดำเนินการ 2. กำหนดเสร็จ 3. ผู้รับผิดชอบ			
2. วัตถุประสงค์ของงาน	2.สาเหตุของความเสี่ยง						
3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)						

ลงชื่อ \_\_\_\_\_  
ตำแหน่ง \_\_\_\_\_  
วันที่ \_\_\_\_\_



**ขั้นตอนที่ 5** ช่อง (7) การติดตามมาตรการบริหารความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานเลือกวิธีจัดการความเสี่ยงตามขั้นตอนที่ (6) ได้แล้ว หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยให้ระบุรายละเอียดของแผน/กิจกรรมเป้าหมาย/มาตรการควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติม เป็นการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมของหน่วยงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่โดยเปรียบเทียบจากเป้าหมายทั้งปี กับผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง หากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ควรระบุด้วยว่าเป็นเพราะเหตุใด มีปัญหาอุปสรรคใด พร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย (กรณีมีปัญหาอุปสรรคให้ระบุวิธีแก้ไขด้วย)

แบบ บส.2

ชื่อหน่วยงาน องค์การสุรา กรมสรรพสามิต  
แบบกำหนดมาตรการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการติดตามผลการดำเนินงาน รายไตรมาส

ความเสี่ยงคงเหลือภายหลังใช้ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่แล้ว			การตอบสนองของความเสี่ยง (GT)	มาตรการบริหารความเสี่ยง (เพื่อลดค่าโอกาสเกิดและผลกระทบจากความเสี่ยง)		การติดตามมาตรการบริหารความเสี่ยง	
1. ชื่อของงาน	1. ชื่อความเสี่ยง	ประเมินผล การควบคุมภายใน สูง ไม่เพียงพอ กลาง ปานกลาง	1.การขอลบวิ้ง (Terminate) 2.การลดความเสี่ยง (Treat) 3.การหาผู้ร่วมรับ ความเสี่ยง (Transfer) 4.การหลีกเลี่ยง ความเสี่ยง (Take)	1. กิจกรรมเป้าหมาย ที่จะดำเนินการ	ค่าระดับ ความเสี่ยง ที่เป็น เป้าหมาย (โอกาส X ผลกระทบ)	รายละเอียดผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับ เป้าหมาย (กรณีมีปัญหาอุปสรรคให้ระบุวิธีการแก้ไข ด้วย)	ประเมิน ค่าระดับ ความเสี่ยง (โอกาส X ผลกระทบ)
2. วัตถุประสงค์ของงาน	2. สาเหตุของความเสี่ยง	ต่ำ เพียงพอ (โอกาส x ผลกระทบ) ประเภท (S O F C) (4)		2. กำหนดเสร็จ			
3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KPI)			3. ผู้รับผิดชอบ			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1. ชื่อของงาน	1. ชื่อความเสี่ยง			1. กิจกรรมเป้าหมาย ที่จะดำเนินการ			
2. วัตถุประสงค์ของงาน	2. สาเหตุของความเสี่ยง			2. กำหนดเสร็จ			
3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KPI)			3. ผู้รับผิดชอบ			

ลงชื่อ .....

ตำแหน่ง .....

วันที่ .....

**ขั้นตอนที่ 6** ช่อง (8) การประเมินค่าระดับความเสี่ยง หลังจากดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว ให้แสดงระดับโอกาสที่จะเกิดและระดับความรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยงของสาเหตุความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) ว่าระดับความเสี่ยงที่จะเกิดเมื่อเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงเดิมลดลงหรือไม่ หากไม่ลดลง ให้ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงทุกไตรมาส

แบบ บส.2

ชื่อหน่วยงาน องค์การสุรา กรมสรรพสามิต  
แบบกำหนดมาตรการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการติดตามผลการดำเนินงาน รายไตรมาส

ความเสี่ยงคงเหลือภายหลังใช้ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่แล้ว			การตอบสนองของความเสี่ยง (GT)	มาตรการบริหารความเสี่ยง (เพื่อลดค่าโอกาสเกิดและผลกระทบจากความเสี่ยง)		การติดตามมาตรการบริหารความเสี่ยง	
1. ชื่อของงาน	1. ชื่อความเสี่ยง	ประเมินผล การควบคุมภายใน สูง ไม่เพียงพอ กลาง ปานกลาง	1.การขอลบวิ้ง (Terminate) 2.การลดความเสี่ยง (Treat) 3.การหาผู้ร่วมรับ ความเสี่ยง (Transfer) 4.การหลีกเลี่ยง ความเสี่ยง (Take)	1. กิจกรรมเป้าหมาย ที่จะดำเนินการ	ค่าระดับ ความเสี่ยง ที่เป็น เป้าหมาย (โอกาส X ผลกระทบ)	รายละเอียดผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับ เป้าหมาย (กรณีมีปัญหาอุปสรรคให้ระบุวิธีการแก้ไข ด้วย)	ประเมิน ค่าระดับ ความเสี่ยง (โอกาส X ผลกระทบ)
2. วัตถุประสงค์ของงาน	2. สาเหตุของความเสี่ยง	ต่ำ เพียงพอ (โอกาส x ผลกระทบ) ประเภท (S O F C) (4)		2. กำหนดเสร็จ			
3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KPI)			3. ผู้รับผิดชอบ			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1. ชื่อของงาน	1. ชื่อความเสี่ยง			1. กิจกรรมเป้าหมาย ที่จะดำเนินการ			
2. วัตถุประสงค์ของงาน	2. สาเหตุของความเสี่ยง			2. กำหนดเสร็จ			
3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KPI)			3. ผู้รับผิดชอบ			

ลงชื่อ .....

ตำแหน่ง .....

วันที่ .....



## ตัวอย่างการจัดทำแบบ บส.2

ชื่อหน่วยงาน องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

แบบกำหนดมาตรการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการติดตามผลการดำเนินงาน รายไตรมาส Q2/2568

แบบ บส. 2

ความเสี่ยงหลักหรือภัยหลังใช้ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่			การตอบสนองความเสี่ยง (4T)	มาตรการ/กิจกรรมบริหารความเสี่ยง (เพื่อลดโอกาสเกิดและผลกระทบจากความเสี่ยง)		การติดตามมาตรการ/กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1. ชื่อของงาน 2. วัตถุประสงค์ของงาน 3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	1. ชื่อความเสี่ยง 2. สาเหตุของความเสี่ยง 3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ประเมินผลกระทบความเสียหายในสุ่มสูง (ไม่เพียงพอ) , ปานกลาง น้อย น้อยมาก (โอกาสผลกระทบ) ประเภท (SOFC)	1. ทรยศรับความเสี่ยง (Take) 2. การลดความเสี่ยง (Treat) 3. การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง (Transfer) 4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)	1. กิจกรรมเป้าหมายที่จะดำเนินการ 2. กำหนดแล้วเสร็จ 3. ผู้รับผิดชอบ	ค่าระดับความเสี่ยงที่เป็นเป้าหมาย (โอกาสผลกระทบ) (สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ)	รายละเอียดผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย (กรณีมีปัญหาอุปสรรคให้ระบุวิธีการแก้ไขด้วย)	ประเมินค่าระดับความเสี่ยง (โอกาสผลกระทบ) (สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ)
1. ชื่อของงาน การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (KPI องค์การ)	1. ชื่อความเสี่ยง RF 2 การผลิตไม่ได้ รับรองมาตรฐานยา (PIC/S GMP )	5x5 ไม่เพียงพอ (S) *ปัจจัยเสี่ยง ยกมาจากปี 2567*	การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Treat)	1. กิจกรรมเป้าหมายที่จะดำเนินการ 1.1 แผนการจัดทำ การตลาดเชิงรุก 1.2 กิจกรรม(เพิ่มเติม)  2. กำหนดแล้วเสร็จ ไตรมาสที่ 4/2568	2x3 (ปานกลาง)	EBITDA - แผน EBITDA ไตรมาสที่ 1 เท่ากับ 2.723 ล้านบาท - ผล EBITDA ไตรมาสที่ 1 ณ เดือน พฤศจิกายน 2567 รวมเท่ากับ 9.266 ล้านบาท (ทั้งนี้ในเดือนธันวาคมยังอยู่ระหว่างดำเนินการรวบรวมข้อมูลการจัดทำงบการเงิน)	2x5 (สูง)
2. วัตถุประสงค์ของงาน เพื่อให้องค์กรมีกำไรจากการดำเนินงานก่อนดอกเบี้ย ค่าเสื่อมราคา และค่าใช้จ่ายตัดจ่าย (EBITDA) เป็นไปตามเป้าหมาย	2. สาเหตุของความเสี่ยง RC 1.1 ต้นทุนการขายสินค้าสูงกว่าเป้าหมาย RC 1.2 ค่าใช้จ่ายทั้งหมดสูงกว่ารายได้ RF 3 มูลค่าการจำหน่าย อาจจะไม่เป็นไปตามเป้าหมาย			3. ผู้รับผิดชอบ แผนการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์			
3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง 3.1 ต้นทุนการขายสินค้าไม่เป็นไปตามแผน 3.2 ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารสูง	3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ผลการดำเนินงาน EBITDA ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย						

ชื่อ นางจุฑามาศ แสงปลั่งปลั่ง  
หัวหน้ากองนโยบายและแผน  
วันที่ 28 มีนาคม 2568

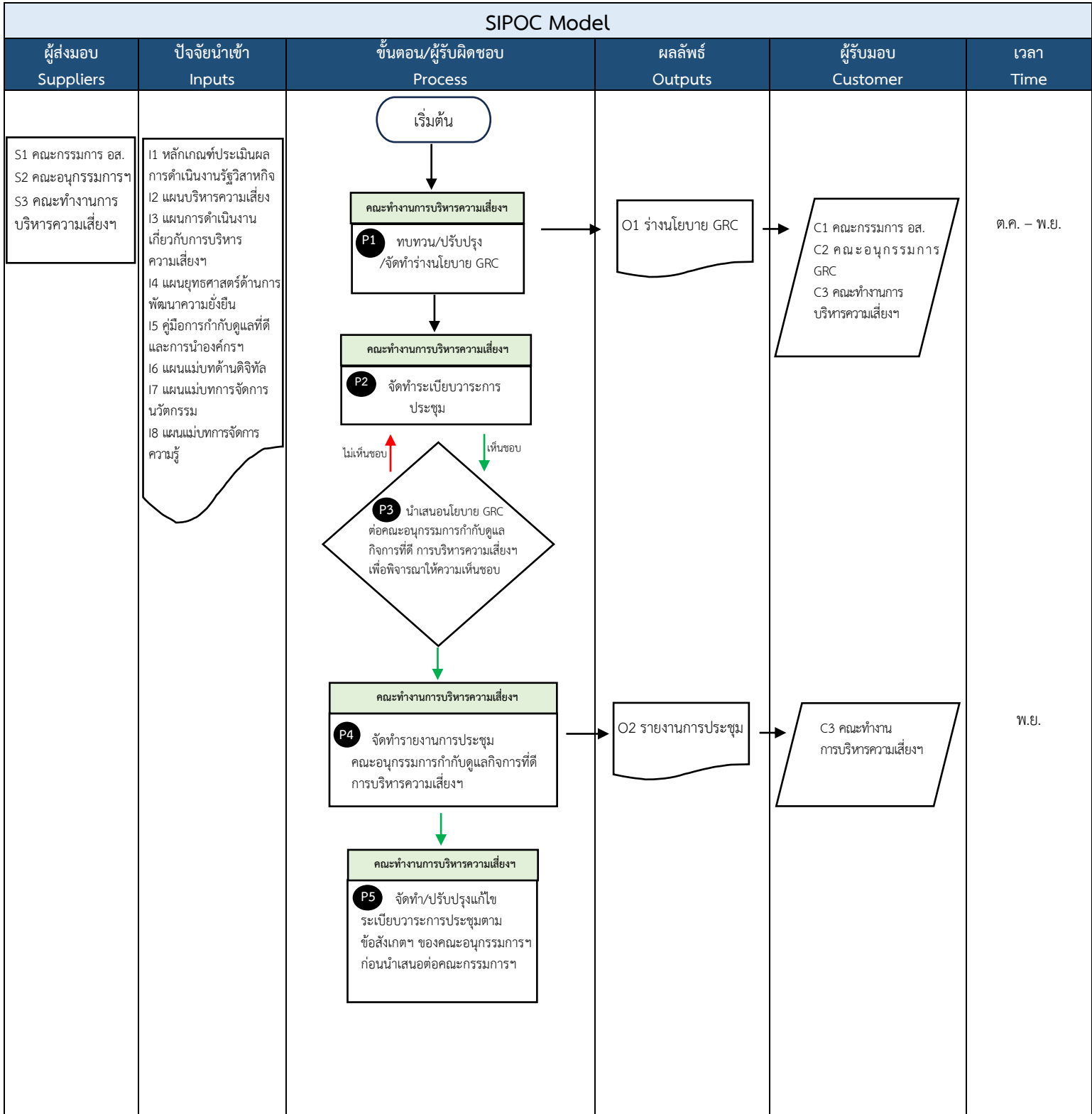


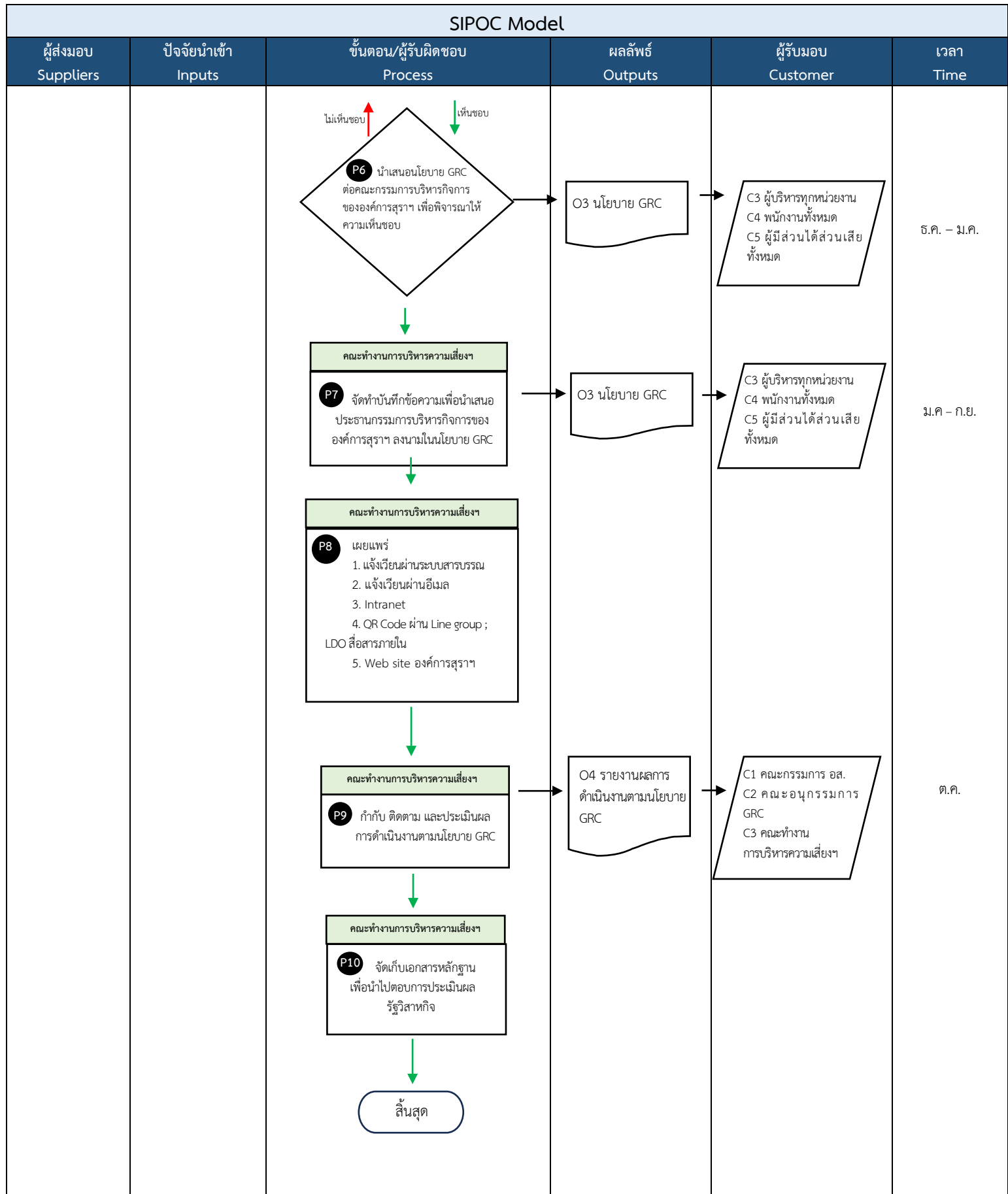
# SIPOC Model

ขั้นตอนการดำเนินงานตามเกณฑ์การกระบวนการปฏิบัติงาน  
และการจัดการ Core Business Enablers  
ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

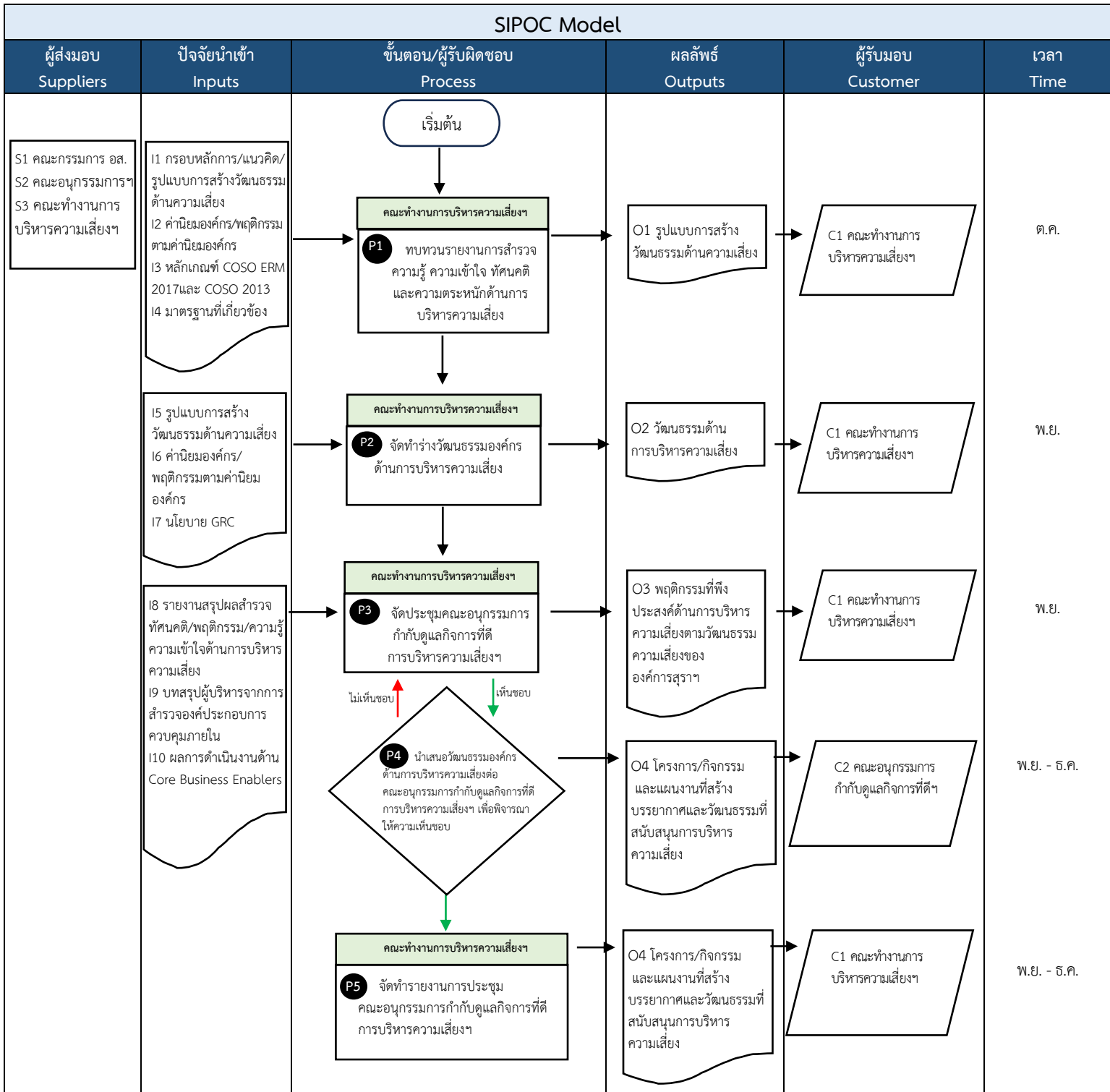


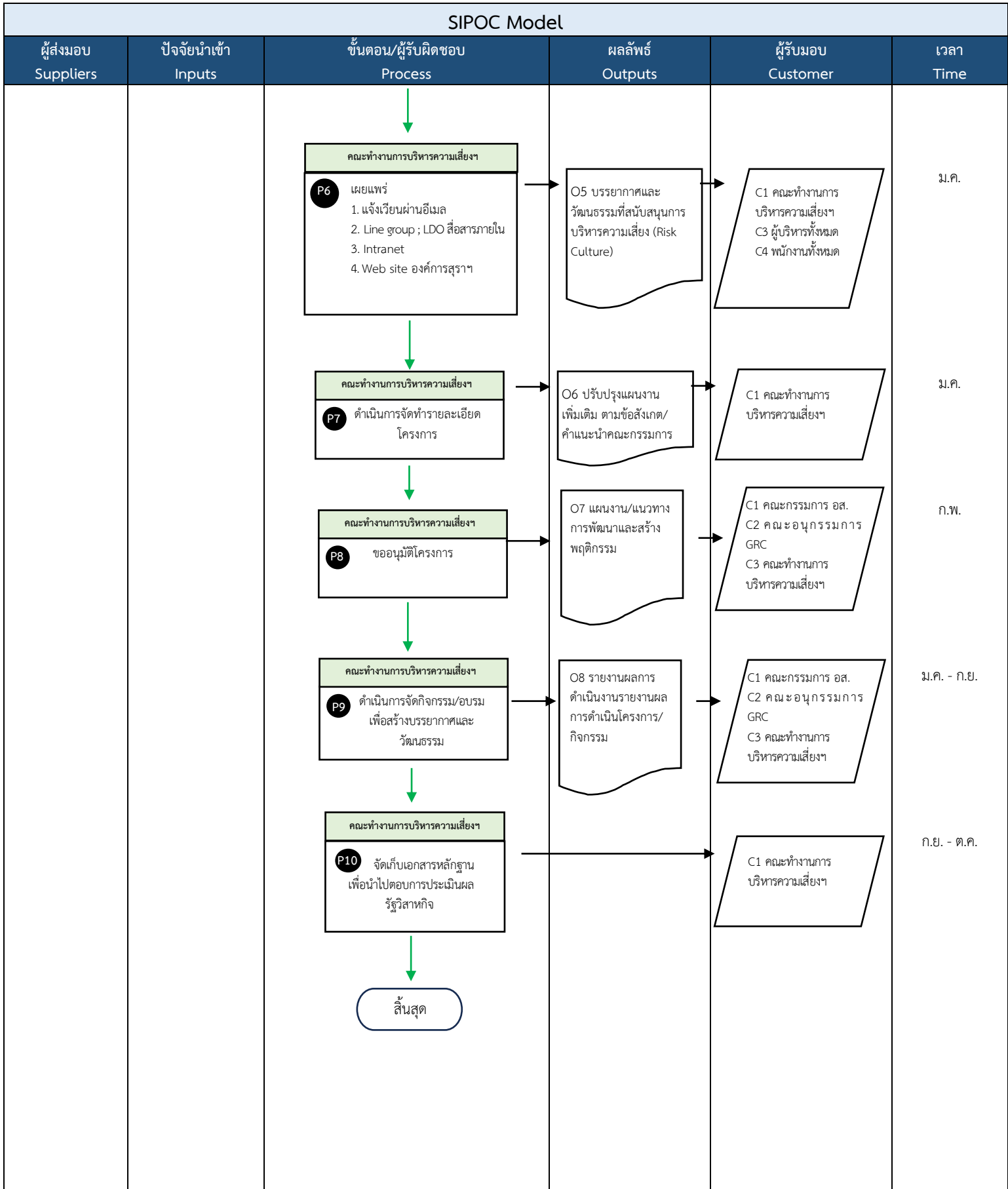
<b>กระบวนการ :</b> การกำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานที่บูรณาการนโยบาย GRC	<b>หน่วยงาน :</b> คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
<b>ข้อกำหนดของกระบวนการ :</b> การดำเนินงานตามนโยบาย GRC อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	<b>Leading Indicators :</b> ตัวชี้วัดตามนโยบาย GRC ดำเนินการได้ครบ 100% <b>Lagging Indicators :</b> รายงานผลการดำเนินงานตามนโยบาย GRC ที่ดำเนินการได้ครบถ้วนตามตัวชี้วัด



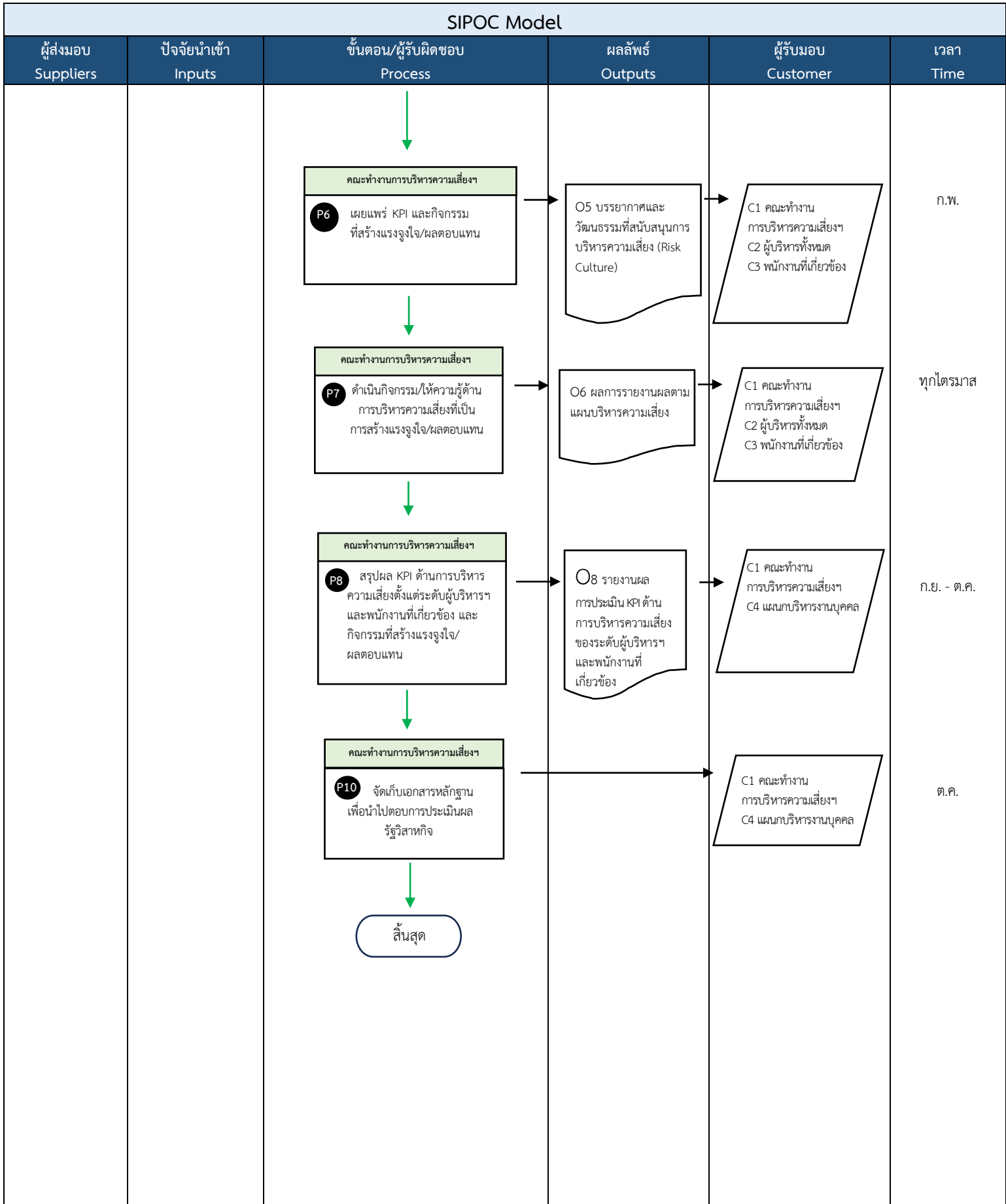


<p><b>กระบวนการ :</b> การสร้างบรรยากาศ วัฒนธรรม และการฝึกอบรมด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหารและพนักงาน</p>	<p><b>หน่วยงาน :</b> คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</p>
<p><b>ข้อกำหนดของกระบวนการ :</b> การดำเนินการเผยแพร่ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อสร้างความตระหนักรู้สร้างวัฒนธรรมการจัดการความเสี่ยงภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ</p>	<p><b>Leading Indicators :</b> ผลการประเมินความรู้ความเข้าใจของผู้ตอบแบบสอบถามไม่น้อยกว่า 9 คะแนน</p> <p><b>Lagging Indicators :</b> รายงานผลการสำรวจความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ และความตระหนักด้านการบริหารความเสี่ยงมากกว่าปีที่ผ่านมา</p>

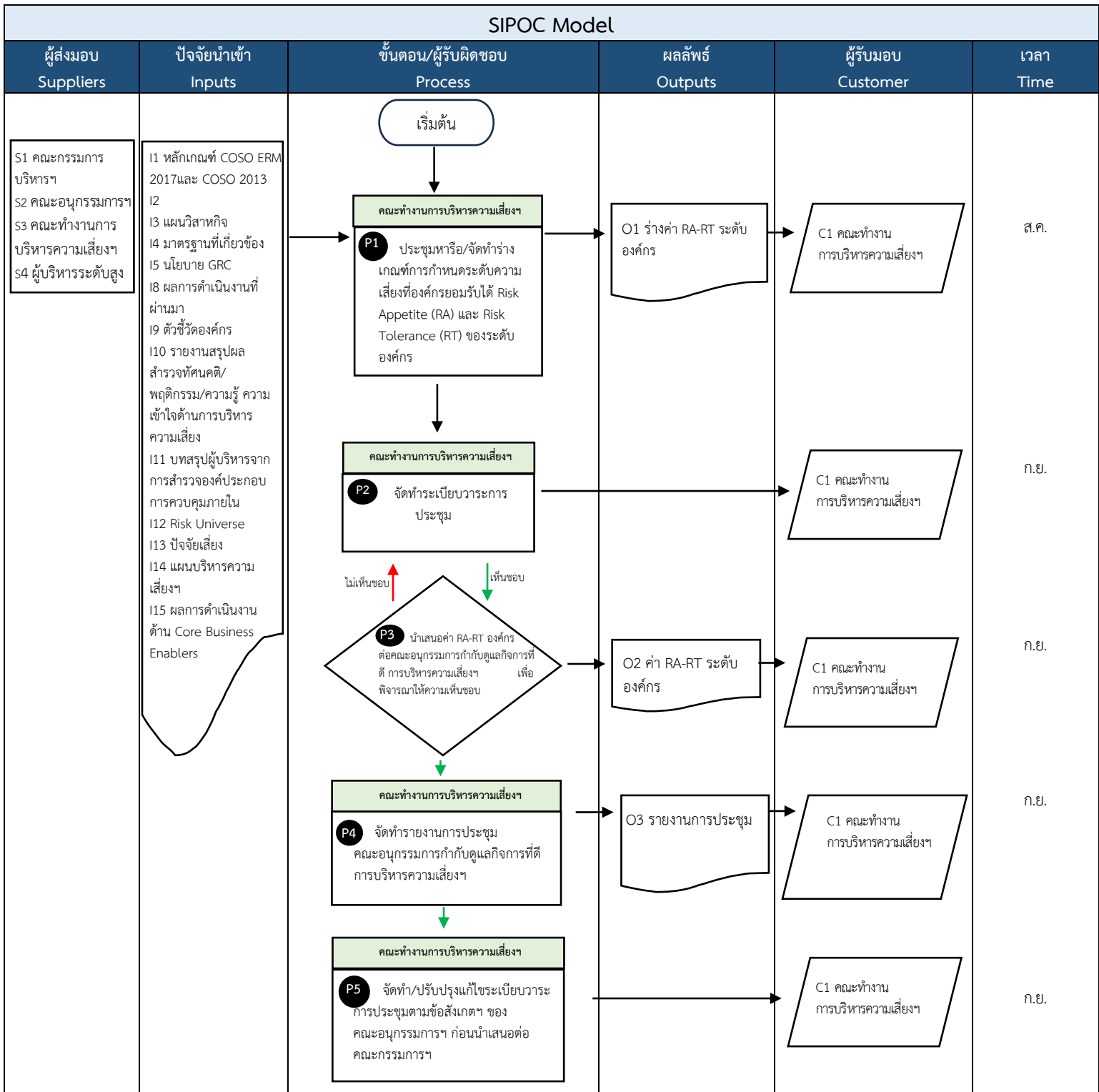


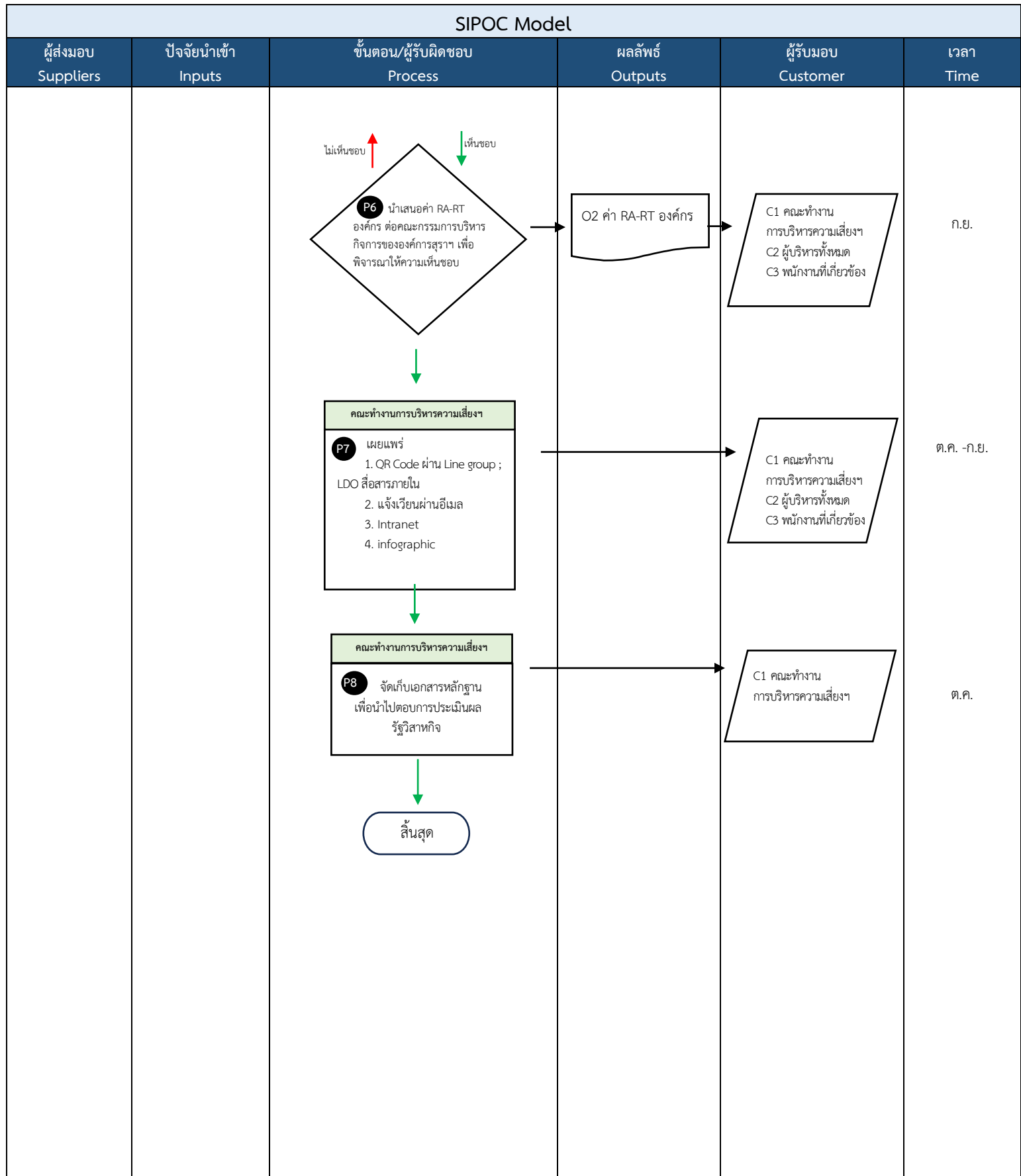




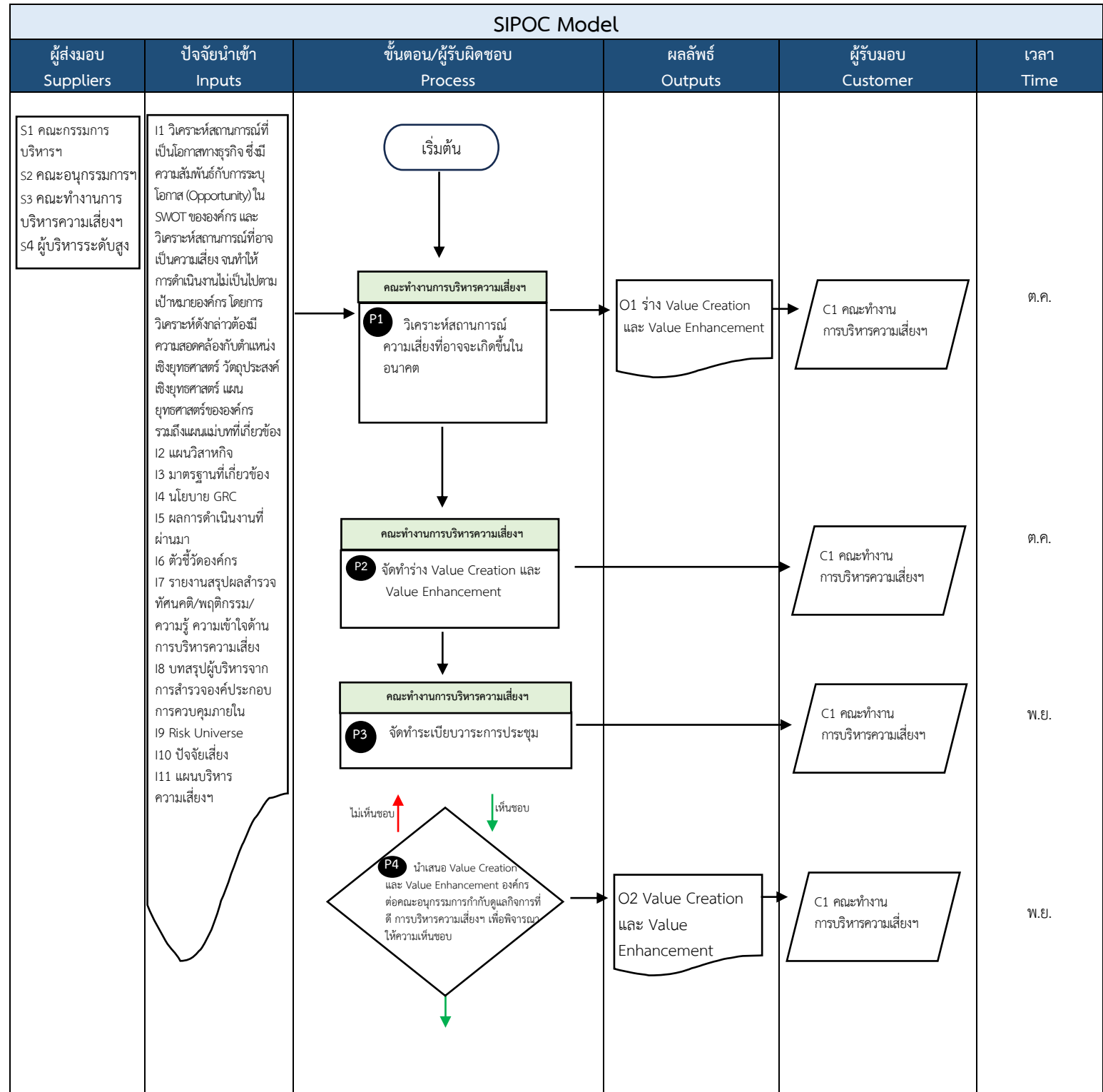


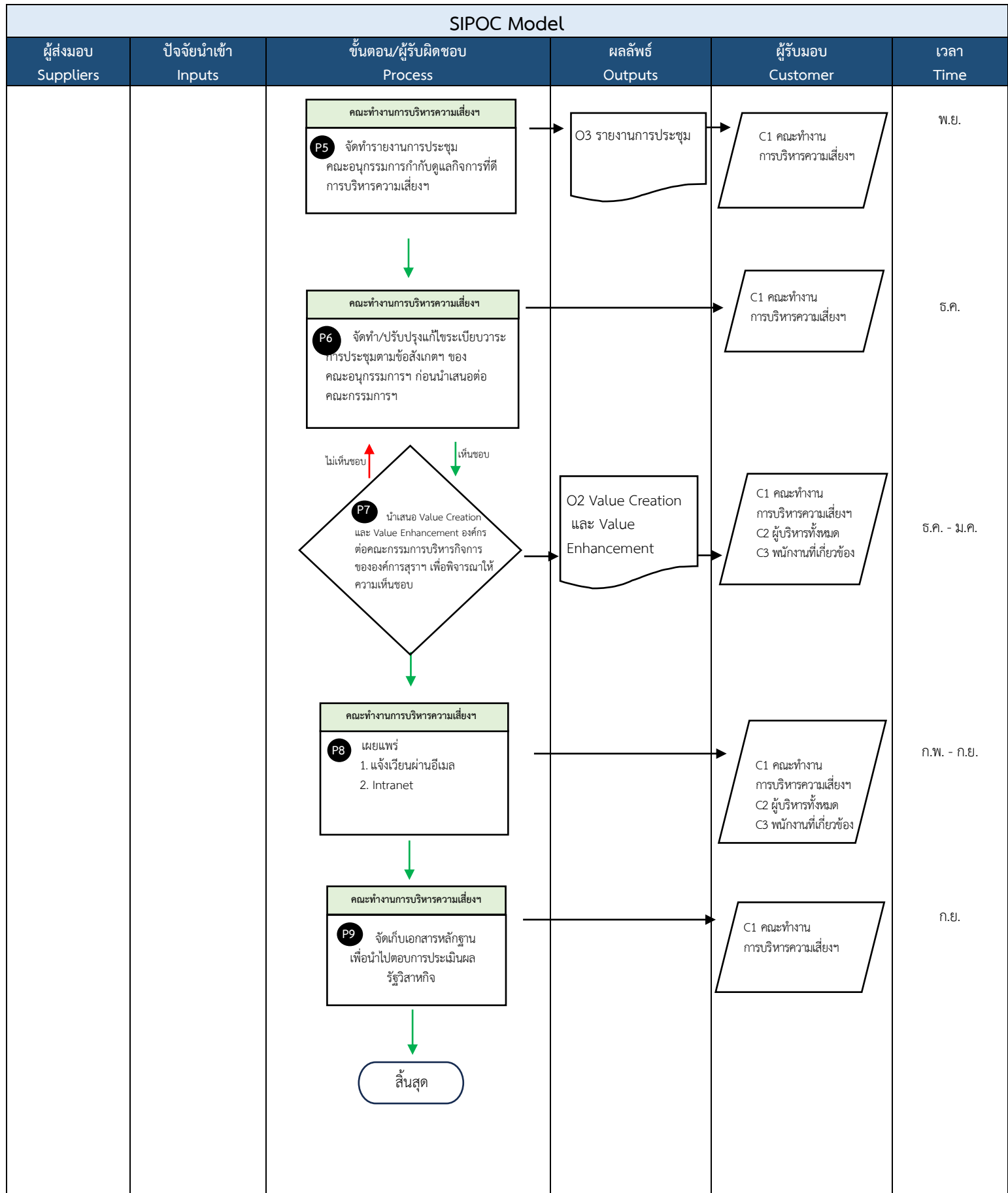
<p><b>กระบวนการ :</b> การกำหนดค่าความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ Risk Appetite (RA) และ Risk Tolerance (RT) ระดับองค์กร</p>	<p><b>หน่วยงาน :</b> คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</p>
<p><b>ข้อกำหนดของกระบวนการ :</b> การดำเนินการกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ Risk Appetite (RA) และ Risk Tolerance (RT) เพื่อให้เกิดการสื่อสารและให้หน่วยงานต่าง ๆ ใช้อ้างอิงร่วมกัน</p>	<p><b>Leading Indicators :</b> ค่า RA-RT สามารถนำไปปรับใช้ได้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงได้ทุกแผนปฏิบัติการประจำปี และทุกกิจกรรมของแต่ละหน่วยงาน</p> <p><b>Lagging Indicators :</b> รายงานผลการบริหารความเสี่ยงทุกปัจจัยเสี่ยงอยู่ในค่าระดับ Risk Appetite ทุกปัจจัยเสี่ยง</p>



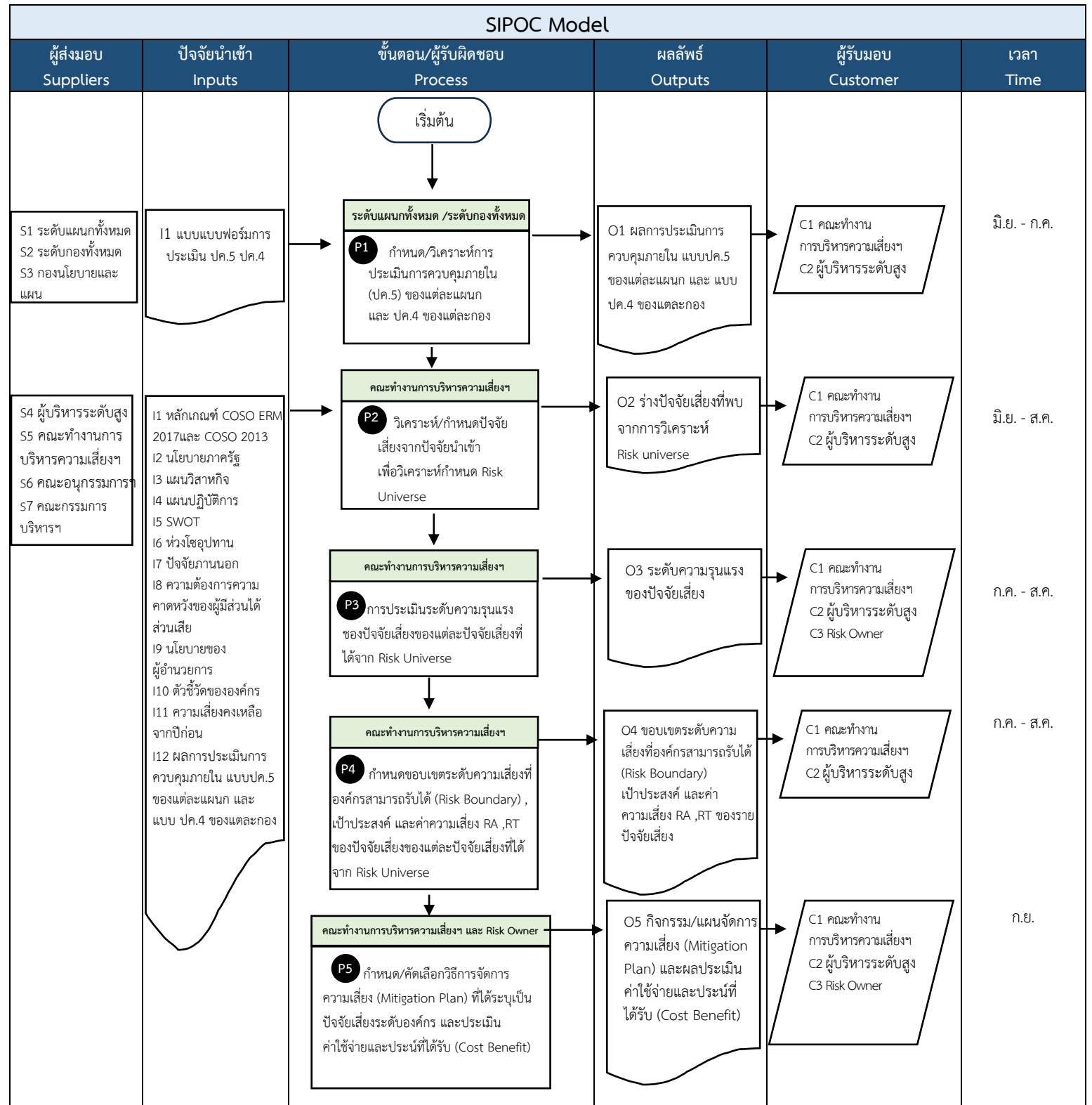


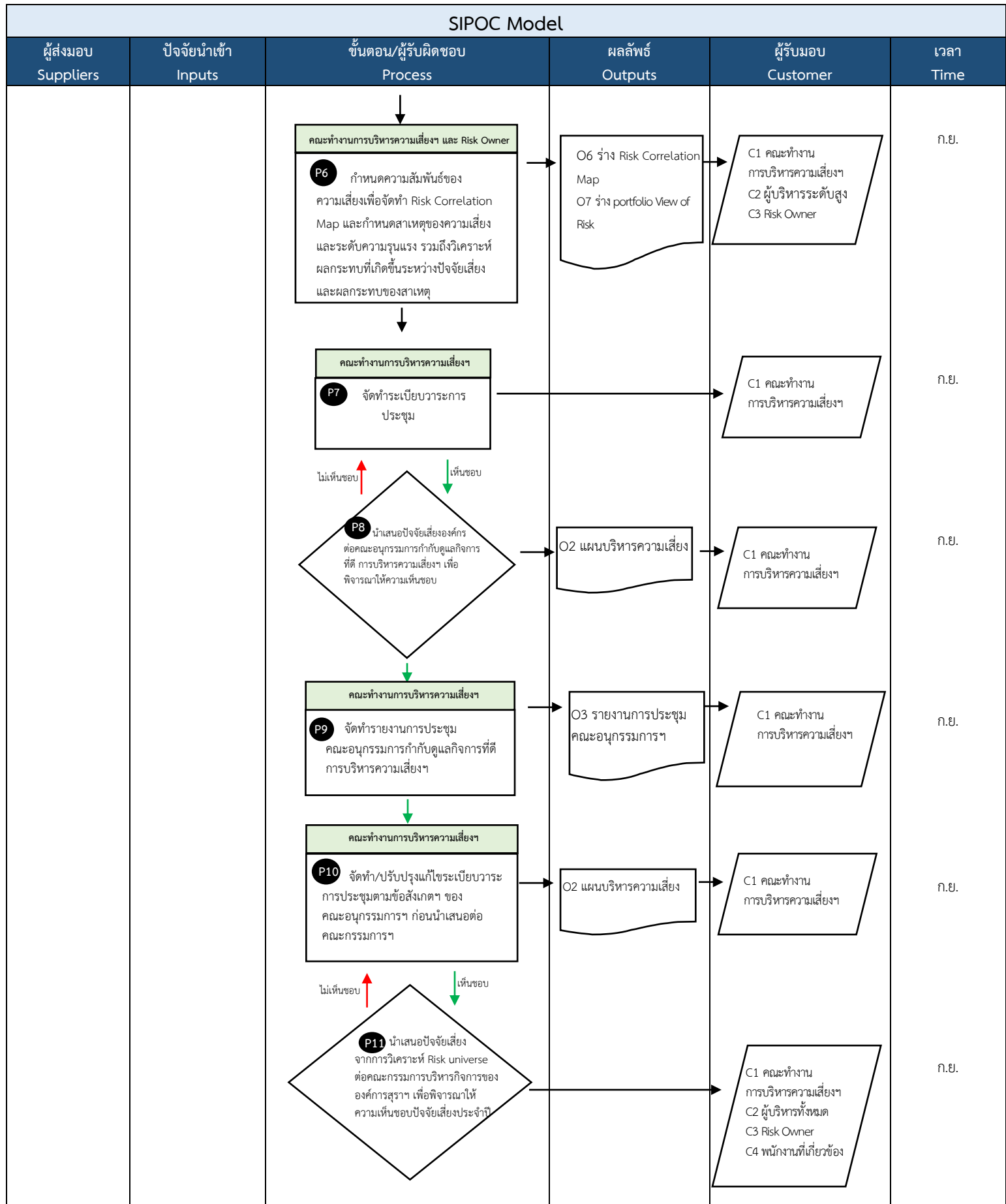
<p><b>กระบวนการ :</b> การจัดทำ Value Creation และ Value Enhancement</p>	<p><b>หน่วยงาน :</b> คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</p>
<p><b>ข้อกำหนดของกระบวนการ :</b> การจัดทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร</p>	<p><b>Leading Indicators :</b> Value Creation และ Value Enhancement สามารถนำมาช่วยลดความเสี่ยงองค์กรได้</p> <p><b>Lagging Indicators :</b> รายงานผลการบริหารความเสี่ยงทุกปัจจัยเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ขององค์กร</p>





<p><b>กระบวนการ :</b> การกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยง</p>	<p><b>หน่วยงาน :</b> คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</p>
<p><b>ข้อกำหนดของกระบวนการ :</b> การดำเนินการกำหนดปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร จากการวิเคราะห์และกำหนด Risk Universe , ค่า RA-RT และวิเคราะห์ Cost Benefit</p>	<p><b>Leading Indicators :</b> การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในรายไตรมาสได้ครบถ้วน</p> <p><b>Lagging Indicators :</b> ผลการประเมินหัวข้อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในข้อ 3 มีค่าคะแนนมากกว่าปีที่ผ่านมา</p>







<p><b>กระบวนการ :</b> การทบทวนและปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง</p>	<p><b>หน่วยงาน :</b> คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</p>
<p><b>ข้อกำหนดของกระบวนการ :</b> การดำเนินการทบทวนและปรับปรุงการกำหนดปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร จากการวิเคราะห์และกำหนด Risk Universe ,ค่า RA-RT และวิเคราะห์ Cost Benefit</p>	<p><b>Leading Indicators :</b> การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในรายไตรมาสได้ครบถ้วน</p> <p><b>Lagging Indicators :</b> ผลการประเมินหัวข้อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ข้อ 3 มีค่าคะแนนมากกว่าปีที่ผ่านมา</p>

