

# คู่มือ



องค์การสุรา  
กรมสรรพสามิต  
LIQUOR DISTILLERY  
ORGANIZATION

# ควบคุมภายใน

ฉบับทบทวนปี 2568



กองนโยบายและแผน

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

The Liquor Distillery Organization Excise Department

## คำนำ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติ ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังกำหนด กระทรวงการคลังจึงกำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 ประกาศ ณ วันที่ 3 ตุลาคม 2561 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 4 ตุลาคม 2561 เป็นต้นมา

เพื่อให้การดำเนินการควบคุมภายในขององค์การสุรา เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ตามหลักเกณฑ์ กระทรวงการคลังกำหนด ฝ่ายระบบการกับการดูแลกิจการจึงจัดทำคู่มือการควบคุมภายใน เพื่อให้ผู้บริหาร และพนักงานองค์การสุราได้ศึกษาและใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการควบคุมภายในได้อย่างถูกต้อง และสะดวกยิ่งขึ้น ซึ่งจะสามารถให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลได้ว่าการดำเนินงานขององค์การสุรา จะบรรลุ วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวข้อง กับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน และดำเนินการจัดทำกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ ตามระบบการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่และปรับปรุงให้เป็นไปตามมาตรฐาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะสามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และส่งผลให้องค์กร ประสบความสำเร็จในระดับที่คาดหวังได้อย่างต่อเนื่อง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน  
องค์การสุรา กรมสรรพสามิต  
เดือนกรกฎาคม 2568



## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทที่ 1.....	6
ข้อมูลทั่วไป .....	6
1.1 วัตถุประสงค์ของคู่มือการควบคุมภายใน.....	6
1.2 ความหมายของการควบคุมภายใน.....	6
1.3 แนวคิดของการควบคุมภายใน .....	7
1.4 ขอบเขตของการควบคุมภายใน.....	7
1.5 วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน.....	7
1.6 องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน.....	8
บทที่ 2 .....	12
โครงสร้างองค์กรขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต และคณะทำงาน/คณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง.....	12
2.1 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ .....	13
บทที่ 3 .....	16
การจัดวางระบบการควบคุมภายใน.....	16
3.1 การกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ.....	16
3.2 แนวทางการกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายใน.....	16
3.3 การกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายใน .....	16
บทที่ 4 .....	17
ขั้นตอนการประเมินผลการควบคุมภายใน .....	17
4.1 กำหนดกระบวนการของกิจกรรม/งานต่าง ๆ ในความรับผิดชอบของส่วนงานย่อย .....	17
4.2 ดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน.....	17
4.3 สรุปผลการประเมินและจัดทำเอกสารการประเมิน .....	17
4.4 แผนภาพกระบวนการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (งวดสิ้นปีงบประมาณ).....	19
บทที่ 5 .....	21
การประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายใน .....	21
5.1 ตัวอย่างขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน.....	21
5.2 การประเมินความเพียงพอของมาตรการการควบคุมภายใน ในแต่ละกิจกรรม.....	27
5.3 การประเมินค่าระดับของความเสี่ยง.....	27
5.4 ความหมายของความเสี่ยง.....	28
5.5 ตารางความรุนแรงของระดับความเสี่ยง.....	28
5.6 ประเภทของการควบคุมภายใน.....	29
5.7 การตอบสนองความเสี่ยงที่คงเหลือ (Risk Response) .....	29
บทที่ 6 .....	31
การติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน.....	31
6.1 ความจำเป็นในการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน .....	31



6.2 การดำเนินการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน.....	31
6.3 การวางแผนและการดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน .....	32
6.4 การประเมินผลระดับองค์กร.....	32
6.5 การประเมินผลระดับส่วนงานย่อยและระดับกิจกรรม.....	32
6.6 กระบวนการวางแผนและดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน.....	32
6.7 การกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมิน .....	32
6.8 จัดทำแผนและการประเมินผล .....	32
6.9 ดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน.....	33
<b>บทที่ 7 .....</b>	<b>34</b>
<b>การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ.....</b>	<b>34</b>
7.1 กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ .....	35
7.2 การระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ .....	37
7.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ .....	37
7.4 การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ.....	39
7.5 แบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ .....	39
7.6 การเผยแพร่กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ.....	55
7.6.1 การประเมินระดับความรู้ของแต่ละฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องที่มีต่อกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของ แผนปฏิบัติการ .....	55
7.7 การติดตามประเมินผล และการรายงานผล .....	56
<b>ภาคผนวก.....</b>	<b>57</b>
แบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน.....	58
แบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน.....	58
คำอธิบายแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน.....	59
ตัวอย่างแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน.....	61
แบบรายงานการประเมินการควบคุมภายในและการบ่งชี้ความเสี่ยง .....	65
คำอธิบายแบบรายงานการประเมินการควบคุมภายในและการบ่งชี้ความเสี่ยง.....	66
ตัวอย่างแบบรายงานประเมินการควบคุมภายในและการบ่งชี้ความเสี่ยง.....	68
<b>หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 .....</b>	<b>69</b>

## สารบัญญรูป

เรื่อง	หน้า
รูปที่ 1-1 วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน.....	8
รูปที่ 1-2 Coso International Control – Integrated Framework Principles.....	8
รูปที่ 1-3 มาตรการการควบคุม.....	10
รูปที่ 1-4 กิจกรรมการควบคุม การแบ่งแยกหน้าที่.....	10
รูปที่ 1-5 Internal Control 17 Principles.....	11
รูปที่ 3-1 กระบวนการวางแผนและดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน.....	14
รูปที่ 3-2 แผนภาพการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (CSA).....	15
รูปที่ 6-1 โครงสร้างองค์กรขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต และคณะทำงาน/คณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง.....	29

## บทที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 20 เมษายน 2561 โดยมาตรา 79 บัญญัติ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งได้แก่ หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 หลักเกณฑ์ดังกล่าวทำให้หน่วยงานภาครัฐต้องให้ความสำคัญกับการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานที่กำหนด แม้ว่าหน่วยงานจะจัดระบบการควบคุมภายในไว้ดีอยู่แล้วก็ตาม แต่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของมาตรฐานการควบคุมต่าง ๆ ที่กำหนดไว้อาจแปรเปลี่ยนได้ตลอดเวลาอันเนื่องมาจากความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงคณะผู้บริหารระดับสูง การเปลี่ยนนโยบายการบริหาร วัตถุประสงค์เป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงานหรือการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ระเบียบกฎหมายข้อบังคับ สภาพการณ์การแข่งขันและพัฒนาการด้านเทคโนโลยีที่มีผลกระทบต่อการทำงาน และระบบการควบคุมภายในขององค์กร ซึ่งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก็อาจทำให้วิธีการควบคุมภายในหรือการตอบสนองความเสี่ยงที่เคยใช้ได้ผลดีในระยะเวลาที่ผ่านมาอาจใช้ไม่ได้ผลต่อไป

องค์การสุราฯ จึงดำเนินการติดตามระบบการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง ที่มีอยู่และปรับปรุงให้เป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนดเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะสามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในระดับที่คาดหวังได้อย่างต่อเนื่องต่อไป

### 1.1 วัตถุประสงค์ของคู่มือการควบคุมภายใน

- 1) เพื่อให้บุคลากรขององค์การสุราฯ เข้าใจหลักการกระบวนการขั้นตอน และประโยชน์ของการควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การสุราฯ
- 2) เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในองค์ประกอบพื้นฐานความสำคัญ และประโยชน์ของการควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี
- 3) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารสร้างความเข้าใจและใช้เป็นแนวทางในการควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยงในการดำเนินงานทุกระดับ
- 4) เพื่อให้ผู้บริหารมีเครื่องมือในการควบคุมกำกับกับการควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management)
- 5) เพื่อให้ระบบการควบคุมภายในขององค์การสุราฯ เป็นไปตามมาตรฐานที่กระทรวงการคลังกำหนด และสามารถดำเนินการกิจได้ตามเป้าประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 1.2 ความหมายของการควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operation) ด้านการรายงานทางการเงิน (Financial) และที่มิใช่การเงิน (Non-Financial) และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance)

### 1.3 แนวคิดของการควบคุมภายใน

1) การควบคุมภายในเป็นกลไกที่จะทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในด้านใดด้านหนึ่ง ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

2) การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติของหน่วยงานของรัฐ การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง มิใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ

3) การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยงานของรัฐ โดยผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบภายในเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้น ซึ่งมีขึ้นเพียงการกำหนดนโยบาย ระบบงาน คู่มือการปฏิบัติงานและแบบฟอร์มดำเนินงานเท่านั้น หากแต่ต้องมีการปฏิบัติ

4) การควบคุมภายในสามารถให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดของหน่วยงานของรัฐ อย่างไรก็ตามการควบคุมภายในที่กำหนดอาจไม่สามารถให้ความมั่นใจแก่ผู้กำกับดูแล และฝ่ายบริหารว่าการดำเนินงานจะบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์

5) การควบคุมภายในควรกำหนดให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและภารกิจของหน่วยงานของรัฐ

### 1.4 ขอบเขตของการควบคุมภายใน

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐจัดทำขึ้นสำหรับหน่วยงานของรัฐเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับลักษณะ ขนาด และความซับซ้อนของงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐและมีการติดตามประเมินผล และปรับปรุงการควบคุมภายในให้เพียงพอและเหมาะสมรวมทั้งมีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง

### 1.5 วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

การควบคุมภายในมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในประเด็น ดังต่อไปนี้

1) **วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operations Objectives)** เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน รวมถึงการบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงานด้านการเงิน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สินการป้องกัน หรือลดความผิดพลาดของหน่วยงานของรัฐ ตลอดจนความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงานของรัฐ

2) **วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives)** เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการรายงานทางการเงินและไม่ใช้การเงินที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยงานของรัฐ รวมถึงการรายงานที่เชื่อถือได้ทันเวลา โปร่งใส หรือข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

3) **วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ (Compliance Objectives)** เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้ง ข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

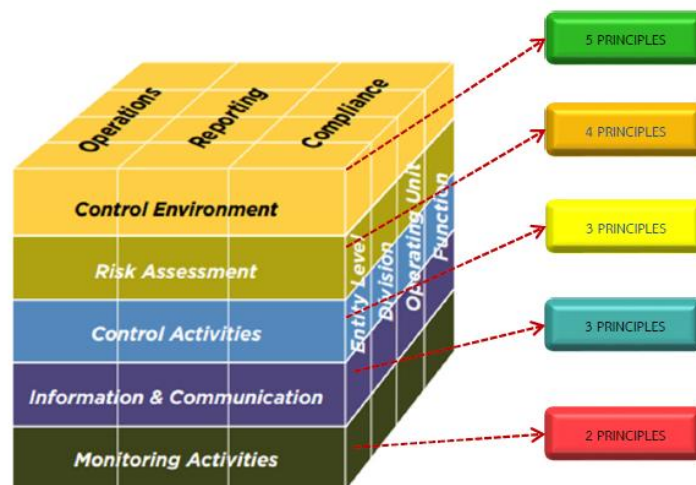


รูปที่ 1-1 วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

### 1.6 องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน

ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องจัดให้การดำเนินงานภายในองค์การสุราฯ ประกอบไปด้วยองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายในตามแนวทางของ Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) จะประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
3. กิจกรรมการควบคุมภายใน (Control Activities)
4. สารสนเทศ และการสื่อสาร (Information and Communication)
5. กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities)



รูปที่ 1-2 Coso International Control – Integrated Framework Principles

## 1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)

สภาพแวดล้อมของการควบคุม เป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำ การควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศ ให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้ง การดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแล และฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบ ของการควบคุมภายในอื่น ๆ ประกอบด้วย 5 หลักการ ดังนี้

- (1) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม
- (2) ผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน
- (3) หัวหน้าหน่วยงานของรัฐจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล
- (4) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ
- (5) หน่วยงานของรัฐกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

## 2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำเพื่อระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ รวมทั้งกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น โดยฝ่ายบริหารควมคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจ ภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ ประกอบด้วย 4 หลักการ ดังนี้

- (6) หน่วยงานของรัฐระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์
- (7) หน่วยงานของรัฐระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงานของรัฐ และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น
- (8) หน่วยงานของรัฐพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริตเพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
- (9) หน่วยงานของรัฐระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน

## มาตรการการควบคุม

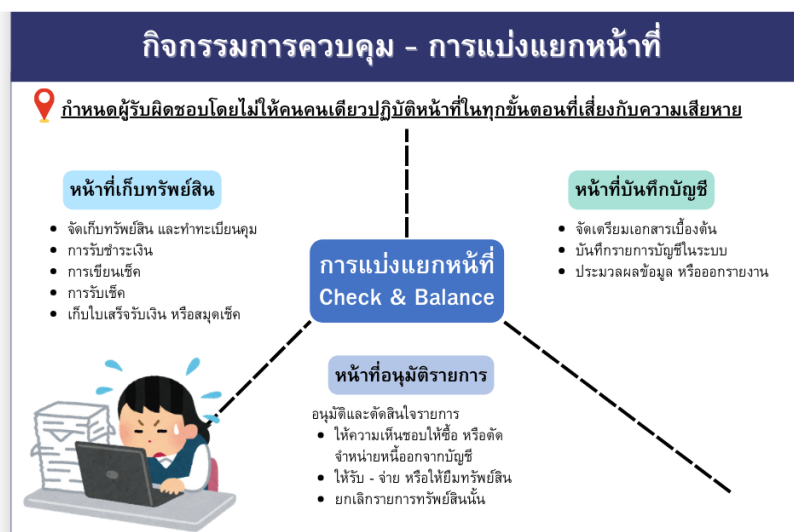


รูปที่ 1-3 มาตรการการควบคุม

### 3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงานของรัฐในกระบวนการปฏิบัติงานขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน ประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

- (10) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- (11) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์
- (12) หน่วยงานของรัฐจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบายประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง



ที่ 1-4 กิจกรรมการควบคุม การแบ่งแยกหน้าที่

#### 4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications)

ระบบสารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐการสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก เป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐการสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

(13) หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(14) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศรวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายใน ซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

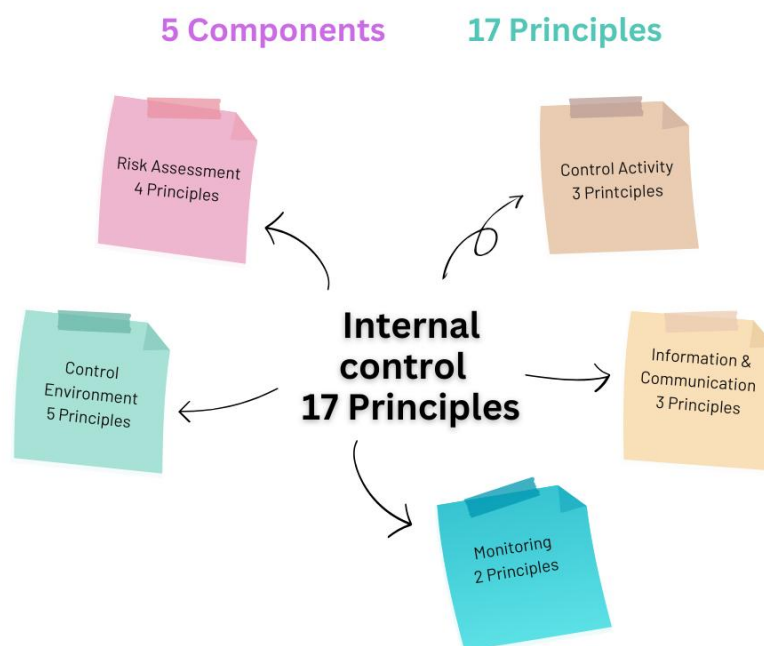
(15) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการทำงานปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

#### 5. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้งหรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ กรณีที่ผลการปฏิบัติตามการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐรายงานต่อฝ่ายบริหารอย่างทันเวลา ประกอบด้วย 2 หลักการ ดังนี้

(16) หน่วยงานของรัฐระบุพัฒนาและดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงานหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

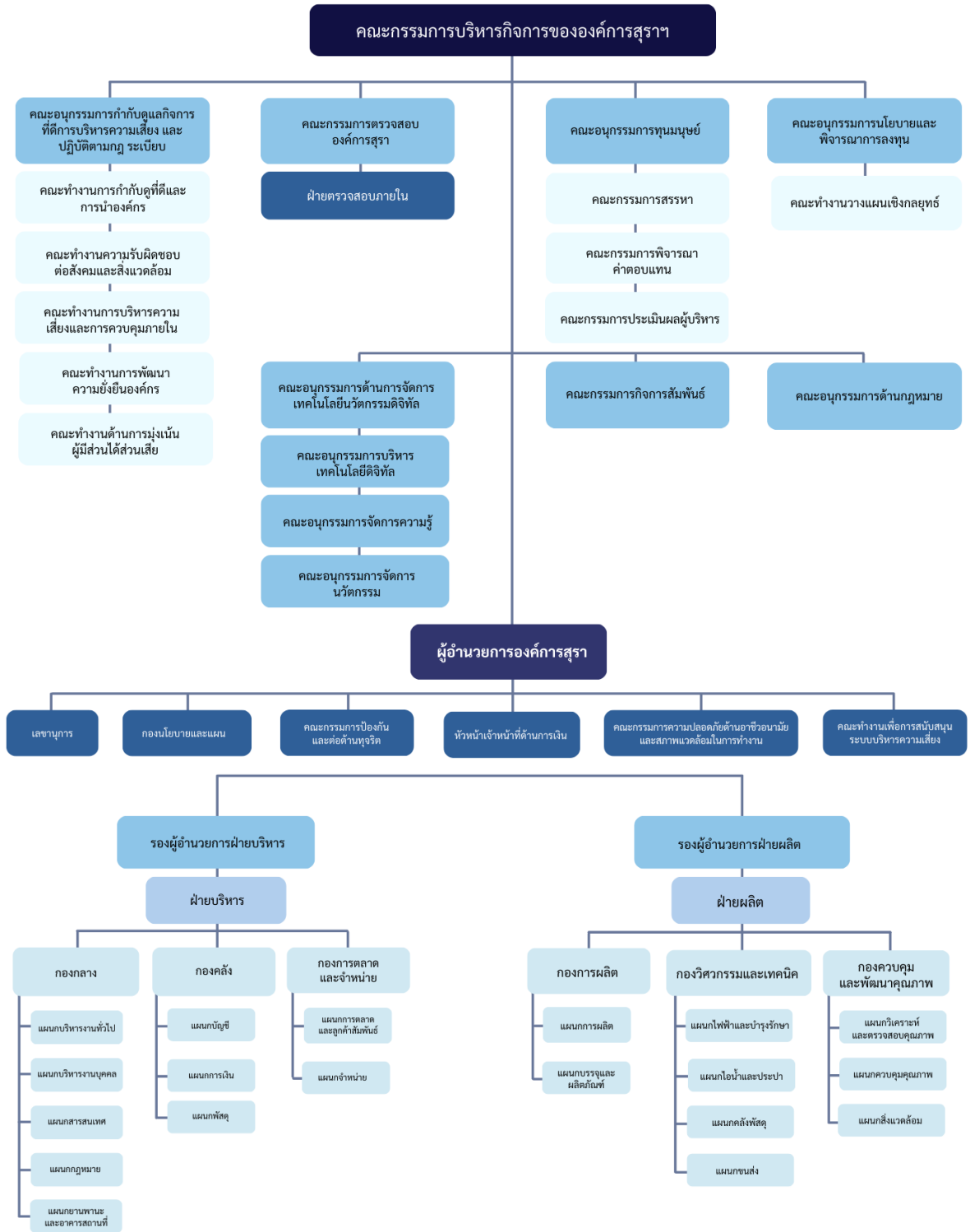
(17) หน่วยงานของรัฐประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม



รูปที่ 1-5 Internal Control 17 Principles

## บทที่ 2

### โครงสร้างองค์กรขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต และคณะทำงาน/คณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง



รูปที่ 6-1 โครงสร้างองค์กรขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต และคณะทำงาน/คณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง

## 2.1 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ
คณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุรา	<ul style="list-style-type: none"> <li>วางระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงาน</li> <li>รับทราบผลการรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.1 ปค.4 ปค.5 และ ปค.6)</li> <li>พิจารณาและอนุมัติปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญขององค์กร และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม</li> <li>กำกับดูแลและติดตามผลการบริหารระบบควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนดในคู่มือ State Enterprise Assessment Model : SE-AM ในหัวข้อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</li> </ul>
คณะกรรมการตรวจสอบองค์การสุรา	<ul style="list-style-type: none"> <li>สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายใน กระบวนการกำกับดูแลที่ดีและกระบวนการบริหารความเสี่ยง</li> <li>สอบทานการดำเนินงานขององค์การสุราให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติงาน มติคณะรัฐมนตรี ประกาศ หรือคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การสุรา</li> </ul>
คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ขับเคลื่อน กำกับ ควบคุม และประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้เป็นไปตามนโยบายภาครัฐ มติคณะรัฐมนตรี ยุทธศาสตร์ชาติ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติและนโยบายของคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุรา</li> <li>กลั่นกรอง เสนอแนะ หรือให้คำปรึกษาต่อคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุรา เกี่ยวกับนโยบายและแนวทางการแก้ปัญหาหรืออุปสรรคอื่นที่เกิดจากการดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานและตัวชี้วัดต่อคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุรา</li> <li>ทบทวน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎบัตรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</li> <li>พิจารณาและอนุมัติแผนแม่บท แผนการดำเนินงาน แผนปฏิบัติการ คู่มือ นโยบายและรายละเอียดอื่น ๆ ตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนดในคู่มือ State Enterprise Assessment : SE-AM ในหัวข้อการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และให้รายงานต่อคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุรา ทราบผลการดำเนินงานต่อไป</li> <li>ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุรา มอบหมาย</li> </ul>
ฝ่ายตรวจสอบภายใน	<ul style="list-style-type: none"> <li>สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายใน กระบวนการกำกับดูแลที่ดีและกระบวนการบริหารความเสี่ยง รวมถึงระบบบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริตขององค์การสุรา</li> <li>สอบทานการดำเนินงานขององค์การสุรา ให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติงาน มติคณะรัฐมนตรี ประกาศ หรือคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การสุรา</li> </ul>



ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ
<p>คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• จัดทำร่างนโยบาย และกรอบการบริหารความเสี่ยง คู่มือการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี</li> <li>• ติดตาม รวบรวม และจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.1 ปค.4 ปค.5 และ ปค.6) เสนอต่อผู้อำนวยการองค์การสุรา คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี คณะกรรมการตรวจสอบฯ คณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราฯ และจัดส่งให้ ปลัดกระทรวงการคลัง</li> <li>• สอบทานกิจกรรมการดำเนินงานที่เกิดการร้องเรียนและตรวจสอบทะเบียนทรัพย์สินที่มีความเสี่ยง และการดูแลรักษา</li> <li>• ค้นหา ปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญขององค์กรและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมเสนอต่อคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี ควบคุมภายใน เพื่อให้ความเห็นชอบและนำเสนอ คณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราฯ รับทราบก่อนสิ้นปีบัญชี</li> <li>• ติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายใน และรายงานการจัดทำแผนปรับปรุงการควบคุมภายในเสนอต่อคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีฯ ทุกไตรมาส กรณีที่ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายให้ทำการทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงและเสนอผู้อำนวยการองค์การสุราฯ และคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีฯ พิจารณา</li> <li>• ในกรณีที่ระหว่างปีมีการดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรและเป็นความเสี่ยงที่องค์กรต้องบริหารจัดการให้ทำการทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงและเสนอผู้อำนวยการองค์การสุราฯ และคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีฯ พิจารณา</li> <li>• งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการองค์การสุราฯ หรือ คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีฯ</li> </ul>
<p>ผู้อำนวยการองค์การสุรา</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การวางแผนและดำเนินการตามนโยบาย และแผนงานการบริหารความเสี่ยงร่วมกับคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีฯ</li> <li>• สั่งการและติดตามให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน</li> <li>• แต่งตั้งเจ้าหน้าที่หรือผู้รับผิดชอบ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</li> <li>• สนับสนุนและส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นงานปฏิบัติงานตามปกติและเป็นวัฒนธรรมของหน่วยงาน</li> <li>• ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราฯ</li> </ul>
<p>ผู้บริหารระดับต่าง ๆ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในและมาตรการในการควบคุม</li> <li>• รวบรวมและวิเคราะห์เหตุการณ์ และประเมินความเสี่ยงเบื้องต้นเพื่อรายงานต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน</li> <li>• มีส่วนร่วมในการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน</li> </ul>



ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ
	<ul style="list-style-type: none"><li>● ส่งเสริมให้พนักงานในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน</li><li>● ประสานงานกับเลขานุการ/ผู้ช่วยเลขานุการคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเพื่อรายงานความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยงฯ และผลการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย</li></ul>
พนักงาน	<ul style="list-style-type: none"><li>● ให้ข้อมูลของส่วนงาน/โครงการ/กิจกรรม หรืองานที่อยู่ในความรับผิดชอบเพื่อใช้ในการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน</li><li>● เข้าร่วมการดำเนินงานในขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ</li><li>● มีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน</li><li>● มีส่วนร่วมและสนับสนุนการปฏิบัติตามแนวทางบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</li><li>● ปฏิบัติตามมาตรการการควบคุมภายใน หรือคำสั่งที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา</li></ul>

## บทที่ 3

### การจัดวางระบบการควบคุมภายใน

การจัดวางระบบการควบคุมภายใน เริ่มจากการทำความเข้าใจกับภารกิจวัตถุประสงค์ระดับหน่วยงานย่อยและระดับกิจกรรม โครงสร้างองค์กร มาตรฐานการควบคุมภายใน กฎหมาย มติ คณะรัฐมนตรีระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน หลังจากนั้นจึงสอบทานสภาพแวดล้อม การควบคุมการประเมินความเสี่ยงและออกแบบการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม หรือที่ยอมรับได้และมีการกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ

#### 3.1 การกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล

1) กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานส่วนงานต้องกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถควบคุมดูแลการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน และสามารถวัดผลได้ โดยวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ

- วัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงานย่อย (ระดับกอง) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมของหน่วยงานภายใต้สังกัดระดับกอง แบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (F-S-PPD-002-001)

- วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (ระดับแผนก) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงลงไปสำหรับแต่ละกิจกรรมของพนักงาน ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับการดำเนินงานจริง แบบรายงานการประเมินการควบคุมภายในและการบ่งชี้ความเสี่ยง (F-S-PPD-002-002)

- 2) ค้นหาความเสี่ยงต่าง ๆ ที่มีนัยสำคัญอาจทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์
- 3) พิจารณาการควบคุมที่มีอยู่แล้วว่าสามารถที่จะป้องกันหรือลดความเสี่ยงได้ในระดับใด
- 4) ระบุกิจกรรมการควบคุมใหม่เพื่อป้องกันความเสี่ยง หรือลดความเสี่ยงที่เหลือให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้
- 5) การนำกิจกรรมการควบคุมนั้นมาใช้
- 6) นำกิจกรรมการควบคุมไปปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมองค์กรและติดตามผลการดำเนินงาน

#### 3.2 แนวทางการกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายใน

ในการกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายในหน่วยงานย่อยต้องทำความเข้าใจโครงสร้างองค์กรภาระหน้าที่และวัตถุประสงค์ของส่วนงานย่อยต่าง ๆ ตามโครงสร้างองค์กรแล้วจึงกำหนดงานในความรับผิดชอบออกเป็นรายกิจกรรม

#### 3.3 การกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายใน

1) วิธีทั่วไป ได้แก่ วิธีการควบคุมที่เหมาะสมสำหรับงาน/กิจกรรมทั่วไป เช่น การบริหารงานนโยบาย การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นต้น

2) วิธีเฉพาะ ได้แก่ วิธีการควบคุมจากการออกแบบโดยเฉพาะสำหรับงาน/กิจกรรมที่แตกต่างจากงาน/กิจกรรมทั่วไป โดยเน้นที่รายละเอียดของหลักการและวิธีการปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ โดยตรงเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงเฉพาะ คือ จัดทำแผนผังกระบวนการจัดการระบบมาตรฐานแล้วพิจารณาว่าการควบคุมภายในที่ดีสามารถป้องกัน หรือลดความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนตามแผนผังกระบวนการ เพื่อให้การดำเนินงานตามกิจกรรมนั้นบรรลุวัตถุประสงค์

## บทที่ 4

### ขั้นตอนการประเมินผลการควบคุมภายใน

#### 4.1 กำหนดกระบวนการของกิจกรรม/งานต่าง ๆ ในความรับผิดชอบของส่วนงานย่อย

เพื่อทำความเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกระบวนการของกิจกรรม/งานทำความเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจกรรมนั้น และสอบทานขั้นตอนและวิธีปฏิบัติตามกระบวนการปฏิบัติงานของกิจกรรม

#### 4.2 ดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน

##### 1) ระดับส่วนงานย่อย และระดับกิจกรรม

- ผู้ประเมินทำการประเมินความเหมาะสมตาม 5 องค์ประกอบของการควบคุมภายในและการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในของกิจกรรมต่าง ๆ ของส่วนงาน โดยใช้แบบประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน โดยทดสอบการมีอยู่จริงและการปฏิบัติงานจริงของระบบการควบคุมภายใน โดยอาจใช้วิธีสอบถาม หรือสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานจริงและผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้ง ตรวจสอบเอกสารหลักฐานคู่มือที่เกี่ยวข้องการจัดทำระบบมาตรฐานข้อกำหนดที่ต้องปฏิบัติตาม และการปฏิบัติงานของกิจกรรมนั้น ๆ แล้วบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

- ผู้ประเมินร่วมกันประเมินความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมต่าง ๆ เริ่มด้วยการระบุปัญหา อุปสรรค เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด

##### 2) ระดับองค์กร

คณะทำงานฯ/คณะอนุกรรมการฯ/คณะกรรมการตรวจสอบฯ สอบทานการประเมินกิจกรรมซึ่งมีผลสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของภารกิจหลัก และวัตถุประสงค์ โดยรวมขององค์กร เพื่อให้ข้อสังเกต และข้อสรุปเกี่ยวกับประสิทธิผลของการควบคุมภายในของระดับองค์กร

#### 4.3 สรุปผลการประเมินและจัดทำเอกสารการประเมิน

##### 1) ระดับส่วนงานย่อย และระดับกิจกรรม

ผู้ประเมินระดับแผนกสรุปผลการประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง และนำข้อมูลมาสรุปผลจัดทำรายงานของส่วนงานโดยวิเคราะห์ความมีอยู่ ความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายในระบุและเสนอมาตรการปรับปรุงแก้ไขตามความเหมาะสมและความจำเป็น แล้วนำเสนอผู้บังคับบัญชาของส่วนงาน สอบทานต่อไป โดยมีแบบบันทึกผลการประเมินตามแบบรายงาน ดังนี้

- แบบรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (F-S-PPD-002-001)  
(ระดับหัวหน้ากอง)
- แบบรายงานการประเมินการควบคุมภายในและการบ่งชี้ความเสี่ยง (F-S-PPD-002-002)  
(ระดับหัวหน้าแผนก)

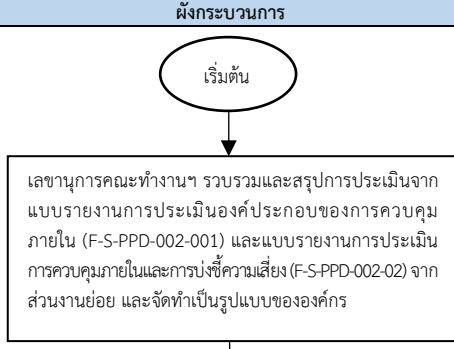
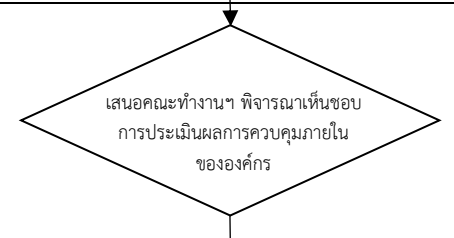
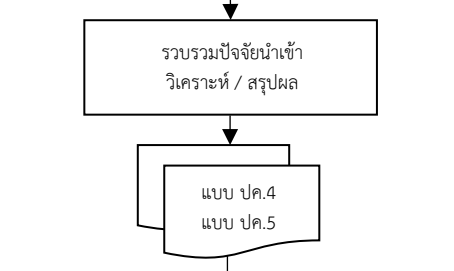
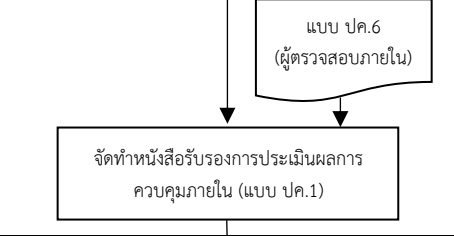
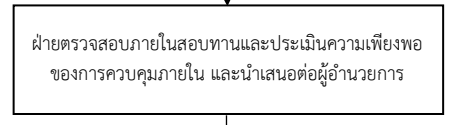
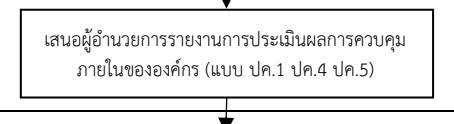
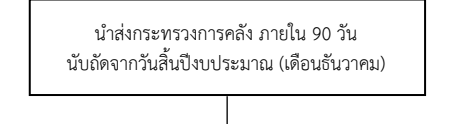
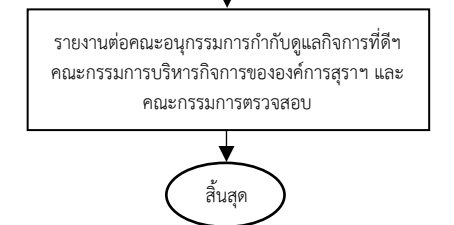
##### 2) ระดับองค์กร

ผลการประเมินระดับองค์กรเป็นการนำผลสรุปจากการประเมินผลการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อยและระดับกิจกรรม และผลการประเมินจากผู้ตรวจสอบในฐานะเป็นผู้ประเมินอิสระ โดยมีแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับองค์กร ดังนี้

- หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.1)
- รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4)

- รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5)
  - รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค.6)
  - ประชุมคณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อร่วมกันพิจารณาผลการประเมินการควบคุมภายในและการปฏิบัติงาน ในภาพรวมองค์กรและให้ข้อสังเกตตามกิจกรรมการควบคุมภายในของแต่ละหน่วยงาน
- คณะทำงานฯ ติดตาม รวบรวม และจัดทำรายงานการประเมินการควบคุมภายใน (แบบ ปค.1 ปค.4 ปค.5 และ ปค.6) นำเสนอต่อผู้อำนวยการฯ คณะอนุกรรมการฯ คณะกรรมการตรวจสอบฯ และคณะกรรมการบริหารฯ และนำส่งปลัดกระทรวงการคลัง
- 3) คณะทำงานฯ ติดตามผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายในและรายงานการจัดทำแผนปรับปรุงการควบคุมภายใน เสนอต่อคณะอนุกรรมการฯ ทุกไตรมาส

#### 4.4 แผนภาพกระบวนการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (งวดสิ้นปีงบประมาณ)

ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน/Control Point (CP)	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
	ม.ย. - ก.ย.	<p>ผู้ประเมินระดับแผนกสรุปผลการประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง และนำข้อมูลมาสรุปผลจัดทำรายงานของส่วนงานโดยวิเคราะห์ความมีอยู่ ความเพียงพอและประสิทธิภาพของการควบคุมภายในระบุและเสนอมาตรการปรับปรุงแก้ไขตามความเหมาะสมและความจำเป็น แล้วนำเสนอผู้บังคับบัญชาของส่วนงานสอบทานต่อไป โดยมีแบบบันทึกผลการประเมินตามแบบรายงานดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- แบบรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (F-S-PPD-002-001) (ระดับหัวหน้ากอง)</li> <li>- แบบรายงานการประเมินการควบคุมภายในและการบ่งชี้ความเสี่ยง (F-S-PPD-002-002) (ระดับหัวหน้าแผนก)</li> </ul>	กองนโยบายและแผน / หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	- การประเมินจากแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (F-S-PPD-002-001) และแบบรายงานการประเมินการควบคุมภายในและการบ่งชี้ความเสี่ยง (F-S-PPD-002-002)
	พ.ย. - ธ.ค.	ประชุมคณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเพื่อร่วมกันพิจารณาผลการประเมินการควบคุมภายในและการปฏิบัติงาน ในภาพรวมองค์กรและให้ข้อสังเกตตามกิจกรรมการควบคุมภายในของแต่ละหน่วยงาน	คณะทำงานฯ / กองนโยบายและแผน	- การประเมินจากแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (F-S-PPD-002-001) และแบบรายงานการประเมินการควบคุมภายในและการบ่งชี้ความเสี่ยง (F-S-PPD-002-002)
	พ.ย. - ธ.ค.	<p>รวบรวมข้อมูลจากปัจจัยนำเข้า ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลการดำเนินงานการควบคุมภายในระดับสายงาน และระดับองค์กร</li> <li>- ผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร</li> <li>- ชื่อเรียนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นโยบาย รัฐบาล เป้าหมาย/ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน นำมาวิเคราะห์ สรุปผล และจัดทำรายงานการประเมินผลองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4) และรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบปค.5) ขององค์กร</li> </ul>	กองนโยบายและแผน	- แบบ ปค.4 - แบบ ปค.5
	พ.ย. - ธ.ค.	ประเมินผลการควบคุมภายใน	กองนโยบายและแผน / ฝ่ายตรวจสอบภายใน	- แบบ ปค.4 - แบบ ปค.5 - แบบ ปค.6 (รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน) และจัดทำหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.1)
	พ.ย. - ธ.ค.	นำเสนอต่อผู้อำนวยการรายงานการสอบทานประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค.6)	ฝ่ายตรวจสอบภายใน	- แบบ ปค.6
	พ.ย. - ธ.ค.	นำรายงานประเมินผลการควบคุมภายในระดับองค์กร (แบบ ปค.1 ปค.4 และปค.5) เสนอผู้อำนวยการลงนาม	กองนโยบายและแผน	- แบบ ปค.1 - แบบ ปค.4 - แบบ ปค.5
	ภายใน 90 วัน นับตั้งแต่วันที่สิ้นปีงบประมาณ	นำรายงานประเมินผลการควบคุมภายในขององค์กร (แบบ ปค.1 ปค.4 และปค.5) ที่ผู้อำนวยการลงนาม และรายงานการสอบทานประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค.6) ส่งปลัดกระทรวงการคลัง ภายใน 90 วัน นับตั้งแต่วันที่สิ้นปีงบประมาณ (เดือนธันวาคม)	กองนโยบายและแผน	- แบบ ปค.1 - แบบ ปค.4 - แบบ ปค.5 - แบบ ปค.6
	ทุกไตรมาส	คณะทำงานฯ ติดตามผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายในและรายงานการจัดทำแผนปรับปรุงการควบคุมภายใน เสนอต่อคณะอนุกรรมการฯ และคณะกรรมการบริหารฯ ทุกไตรมาส	กองนโยบายและแผน / หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	- ผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง - รายงานการจัดทำแผนปรับปรุงการควบคุมภายใน



- หมายเหตุ :
1. แบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (F-S-PPD-002-001) (สำหรับระดับส่วนงานย่อย) (กอง/ฝ่าย)
  2. แบบรายงานการประเมินการควบคุมภายในและการบ่งชี้ความเสี่ยง (F-S-PPD-002-002) (สำหรับระดับกิจกรรม) (แผนก)
  3. แบบ ปค.1 : หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ)
  4. แบบ ปค.4 : รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4)
  5. แบบ ปค.5 : รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5)
  6. แบบ ปค.6 : รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายใน (ผู้ตรวจสอบภายใน)

## บทที่ 5

### การประเมินความเสี่ยงพหุของการควบคุมภายใน

การประเมินความเสี่ยงพหุของการควบคุมภายใน โดยยึดหลักของ COSO 2013 ซึ่งแบบประเมินนี้เป็นแนวทางในการประเมินหรือทบทวนความเสี่ยงพหุของระบบควบคุมภายในอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และอาจมีการทบทวนเพิ่มเติมหากเกิดเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งการตอบแบบประเมินในแต่ละข้อควรอยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติจริง หากประเมินแล้วพบว่า หน่วยงานยังขาดการควบคุมภายใน ที่เพียงพอในข้อใด (ไม่ว่าจะเป็นการไม่มีระบบการควบคุมภายในในเรื่องนั้นการเกิดข้อร้องเรียนหรือมีแล้วแต่ยังไม่เหมาะสม) หน่วยงานควรอธิบายเหตุผลและแนวทางแก้ไขประกอบไว้ด้วย

#### 5.1 ตัวอย่างขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน

**5.1.1 การประเมินโอกาส**ที่จะเกิดความเสี่ยง คือ การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของโอกาส (Likelihood) ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นบ่อยครั้งเพียงใด โดยใช้ตารางการคิดค่าคะแนนของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงประกอบการพิจารณา ดังตัวอย่าง

ระดับความรุนแรง	โอกาสเกิด (L1)	คะแนน
สูงมาก	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์ภายใน 1 เดือน/ครั้ง	5
สูง	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์ภายใน 2 - 5 เดือน/ครั้ง	4
ปานกลาง	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์ภายใน 6 เดือน/ครั้ง	3
น้อย	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์ภายใน 7 - 9 เดือน/ครั้ง	2
น้อยมาก	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์ภายใน 12 เดือน/ครั้ง หรือมากกว่า 12 เดือน/ครั้ง	1

ระดับความรุนแรง	โอกาสเกิด (L2)	คะแนน
สูงมาก	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์มากกว่าร้อยละ 75	5
สูง	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์ร้อยละ 51 - 75	4
ปานกลาง	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์ร้อยละ 26 - 50	3
น้อย	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์ร้อยละ 10 - 25	2
น้อยมาก	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์น้อยกว่าร้อยละ 10	1

**5.1.2 การประเมินผลกระทบ**ที่จะเกิดจากความเสี่ยง คือ การพิจารณาถึงมูลค่าความเสียหายหรือความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับเมื่อความเสี่ยงเกิดผลขึ้นทั้งในมิติด้านการเงิน (Finance) และไม่ใช่ด้านการเงิน (Non-Finance) โดยใช้ตารางการคิดค่าคะแนนระดับความรุนแรงของมูลค่าความเสียหายหรือผลกระทบประกอบการพิจารณา ดังนี้

## ตัวอย่าง

การคิดค่าคะแนนระดับความรุนแรง หรือผลกระทบในมิติด้านการเงิน

### 1) ระดับความรุนแรง หรือผลกระทบด้านการดำเนินโครงการ (I1)

ระดับความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก	5,000,001 - 10,000,000 บาท	5
สูง	1,000,001 - 5,000,000 บาท	4
ปานกลาง	500,001 - 1,000,000 บาท	3
น้อย	100,000 - 500,000 บาท	2
น้อยมาก	น้อยกว่า 100,000 บาท	1

## ตัวอย่าง

การคิดค่าคะแนนระดับความรุนแรง หรือผลกระทบในมิติที่ไม่ใช่ด้านการเงิน

### 2) ระดับความรุนแรง หรือผลกระทบด้านการดำเนินโครงการ (I2)

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

### 3) ตัวอย่างผลกระทบด้านกระบวนการผลิต (I3)

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

\* เป็นการหยุดกระบวนการผลิตนอกเหนือจากแผนการหยุดประจำปี

4) ตัวอย่างผลกระทบด้านสุขอนามัยและความปลอดภัยของบุคลากร (14)

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

5) ตัวอย่างผลกระทบด้านการเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน (15)

ระดับของความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก	> 10 ล้านบาท	5
สูง	> 2.5 แสนบาท – 10 ล้านบาท	4
ปานกลาง	> 50,000 – 2.5 แสนบาท	3
น้อย	> 10,000 – 50,000 บาท	2
น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท	1

6) ตัวอย่างผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม (16)

ระดับของความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมรุนแรงมากต้องใช้ทรัพยากรและเวลาในการแก้ไขมากกว่า 6 เดือน	5
สูง	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมรุนแรงมากต้องใช้ทรัพยากรและเวลาในการแก้ไขระหว่าง 4 - 6 เดือน	4
ปานกลาง	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมรุนแรงมากต้องใช้ทรัพยากรและเวลาในการแก้ไขระหว่าง 1 - 3 เดือน	3
น้อย	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่สามารถแก้ไขในระยะเวลาไม่เกิน 1 เดือน	2
น้อยมาก	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเล็กน้อยสามารถแก้ไขหรือควบคุมได้	1

**7) ตัวอย่างผลกระทบด้านชุมชน (17)**

ระดับของความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก	มีผลกระทบรุนแรงต่อชุมชนเป็นบริเวณกว้างหรือหน่วยงานของรัฐอื่น ๆ ต้องเข้าร่วมดำเนินการแก้ไข	5
สูง	มีผลกระทบต่อชุมชน และ/หรือมีข้อร้องเรียนใช้เวลาแก้ไขปัญหามากกว่า 7 วัน	4
ปานกลาง	มีผลกระทบต่อชุมชน และ/หรือมีข้อร้องเรียนใช้เวลาแก้ไขปัญหาระหว่าง 5 - 7 วัน	3
น้อย	มีผลกระทบต่อชุมชนและ/หรือมีข้อร้องเรียนใช้เวลาแก้ไขปัญหาได้ภายใน 4 วัน	2
น้อยมาก	ไม่มีผลกระทบต่อชุมชน และ/หรือไม่มีข้อร้องเรียนหรือมีผลกระทบเล็กน้อย สามารถแก้ไขปัญหได้ในทันที	1

**8) ตัวอย่างผลกระทบด้านการละเมิดกฎหมาย กฎ ระเบียบ (18)**

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

**9) ตัวอย่างผลกระทบด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ (19)**

ระดับความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก	คุณภาพใช้งานไม่ได้เลย หรือต้อง Reject ทั้งหมด ลูกค้ายกฟ้องมากที่สุด หรืออาจยกเลิกการซื้อขายได้	5
สูง	เข้าสู่กระบวนการ Reprocess ลูกค้ายกฟ้องมากที่สุด หรือชะลอการซื้อขายชั่วคราว จนกว่าจะแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4
ปานกลาง	เข้าสู่กระบวนการ Regrade ลูกค้ายกฟ้องมากที่สุด เกิดข้อร้องเรียน แต่ยังคงซื้อขายต่อ	3
น้อย	คุณภาพไม่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน แต่ยังสามารถใช้งานได้ ลูกค้ายกฟ้องโดยให้เป็นข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง	2
น้อยมาก	ไม่กระทบด้านคุณภาพ ไม่กระทบต่อความพึงพอใจ และไม่เกิดการร้องเรียน	1

**10) ระดับความรุนแรง หรือ ผลกระทบด้านการดำเนินงาน (I10)**

ระดับความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก	มีผลกระทบรุนแรงและทำให้เกิดความเสียหายกับองค์กร	5
สูง	มีผลกระทบสูง ผิดกฎหมายหรือส่งผลกระทบกับการทำงาน อย่างร้ายแรงหรือต้องหยุดการปฏิบัติงานทันที	4
ปานกลาง	มีผลกระทบ อาจเกิดความเสียหายในระหว่างการปฏิบัติงาน ไม่มีแผนรองรับหรือไม่มีผู้รับผิดชอบ	3
น้อย	มีผลกระทบต่อการทำงานเล็กน้อยหรือมีแผนรองรับ หรือผู้รับผิดชอบสำรอง	2
น้อยมาก	ไม่มีผลกระทบต่อการทำงาน	1

**11) ระดับความรุนแรง หรือผลกระทบด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์การสุราฯ (I11)**

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

**12) ระดับความรุนแรง หรือผลกระทบด้านความปลอดภัยอาหาร (Food Safety)/การจัดการ  
สภาพแวดล้อมหรือกระบวนการด้านความปลอดภัยอาหาร (I12)**

ระดับความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก	มีพิษเฉียบพลัน อาจเสียชีวิตได้/ไม่สามารถควบคุมสภาพแวดล้อม ด้านความปลอดภัยอาหารได้เลย	5
สูง	อาจสะสมพิษในร่างกาย (ระยะยาว)/ผิดข้อกำหนดอย่างร้ายแรง/ เกิดการปนเปื้อนในอาหาร/สภาพแวดล้อมไม่ปลอดภัยต่อการผลิตอาหาร	4
ปานกลาง	เกิดการเจ็บป่วย เข้ารักษาตัวในโรงพยาบาลหรือต้องพักฟื้น/ผิดข้อกำหนด/ อาจเกิดข้อบกพร่องทางด้านความปลอดภัยอาหาร	3
น้อย	เกิดการเจ็บป่วยเล็กน้อย และรักษาตัวหายได้โดยไม่ต้องพักฟื้น/ สินค้าได้รับผลกระทบเล็กน้อย แต่สามารถแก้ไขข้อบกพร่องได้/ ไม่สอดคล้องตามมาตรฐานแต่มีมาตรการรองรับ/อาจส่งผลกระทบต่อ สภาพแวดล้อมทางด้านความปลอดภัยอาหารเล็กน้อย	2
น้อยมาก	ไม่เกิดการเจ็บป่วย/ไม่กระทบต่อสภาพแวดล้อมหรือกระบวนการผลิตสินค้า	1

13) ระดับความรุนแรงหรือผลกระทบด้านการร้องเรียน (I13)

ระดับความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก	การร้องเรียนที่องค์การสุราต้องจ่ายค่าชดเชย	5
สูง	มีผลกระทบรุนแรงและมีการออกสื่อมวลชนในวงกว้าง (สื่อสิ่งพิมพ์ เทคโนโลยี)	4
ปานกลาง	มีผลกระทบรุนแรงและจะต้องมีการชี้แจงอย่างเป็นทางการ	3
น้อย	ข้อร้องเรียนมีความรุนแรงแต่สามารถชี้แจงได้	2
น้อยมาก	ข้อร้องเรียนไม่รุนแรง	1

**ตัวอย่างการนำเกณฑ์ประเมินผลการควบคุมภายใน**

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น : ณ ปี 2566 การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน ส่งผลให้ไม่สามารถเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนได้ จึงทำให้การเบิกจ่ายของแผนการเบิกจ่ายมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 80% หากกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้าหรือการดำเนินงานของผู้รับจ้างล่าช้าหรือการตัดสินใจหรือการแก้ไขปัญหาในส่วนขององค์การสุราฯ มีความล่าช้า ส่งผลให้ผู้รับจ้างทำงานล่าช้าไปด้วย

ระดับ	โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)
5	จำนวนเบิกจ่ายไม่ตรงตามแผนงาน 2 รายการ ภายใน 5 เดือน	ร้อยละการเบิกจ่ายของแผนการเบิกจ่าย น้อยกว่าหรือเท่ากับ 80%
4	จำนวนเบิกจ่ายไม่ตรงตามแผนงาน 2 รายการภายใน 4 เดือน	ร้อยละการเบิกจ่ายของแผนการเบิกจ่าย น้อยกว่าหรือเท่ากับ 81 - 85%
3	จำนวนเบิกจ่ายไม่ตรงตามแผนงาน 2 รายการ ภายใน 3 เดือน	ร้อยละการเบิกจ่ายของแผนการเบิกจ่าย น้อยกว่าหรือเท่ากับ 86 - 90%
2	จำนวนเบิกจ่ายไม่ตรงตามแผนงาน 2 รายการ ภายใน 2 เดือน	ร้อยละการเบิกจ่ายของแผนการเบิกจ่าย น้อยกว่าหรือเท่ากับ 91 - 95%
1	จำนวนเบิกจ่ายไม่ตรงตามแผนงาน 2 รายการ ภายใน 1 เดือน	ร้อยละการเบิกจ่ายของแผนการเบิกจ่าย น้อยกว่าหรือเท่ากับ 96 - 100%

จากการที่นำเกณฑ์ตัวอย่างมาประยุกต์ใช้โดยโอกาสของการประเมินผลควบคุมภายในจำนวนเบิกจ่ายไม่ตรงตามแผน 2 รายการ ภายใน 5 เดือน ให้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 80% โอกาสการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน จะมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 80% อยู่ในระดับความรุนแรงสูงมาก

## 5.2 การประเมินความเพียงพอของมาตรการการควบคุมภายใน ในแต่ละกิจกรรม

ตารางการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในขององค์การสุรา

ระดับคะแนน ประสิทธิภาพ	การประเมินความเพียงพอของมาตรการการควบคุมภายใน					
	1 กระบวนการควบคุม		2 การติดตาม		3 ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	
1	0.1	ไม่มีการควบคุม	0.2	ไม่มีการติดตาม	0.7	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (ดำเนินการล่าช้ากว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ 2 เดือนขึ้นไป/ต่ำกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 20 ขึ้นไป)
2	0.2	มีการควบคุม แต่ยังไม่เป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน (มีการควบคุม แต่ยังไม่เป็นทางการ ไม่มีการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร)	0.4	มีการติดตามเมื่อทวงถาม	1.4	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (ดำเนินการล่าช้ากว่าเป้าหมายที่กำหนด)
3	0.3	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน (รู้เพียงในหน่วยงานตนเอง เช่น บันทึกภายในหน่วยงาน, หนังสือแจ้งเวียน)	0.6	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ	2.1	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (ดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด)
4	0.4	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานขององค์กร (มีการประกาศให้ทราบทั่วทั้งองค์กร เช่น คู่มือ SOP, ระเบียบ, ข้อบังคับ)	0.8	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ (ติดตามและรายงานผลทางวาจา ไม่มีการกำหนดระยะเวลารายงานผลที่เป็นทางการ)	2.8	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (ดำเนินการเร็วกว่าเป้าหมายที่กำหนด ไม่เกิน 2 เดือน/ไม่เกินร้อยละ 20)
5	0.5	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กรและเทียบเคียงกับ Best Practice (เช่น นโยบายมีการเทียบเคียงกับแนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานอื่นหรือปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบของหน่วยงานที่กำกับดูแล)	1.0	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน (มีการติดตามและรายงานผลเป็นรอบระยะเวลาที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร)	3.5	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (ดำเนินการเร็วกว่าเป้าหมายที่กำหนด 2 เดือนขึ้นไป/เกินกว่าร้อยละ 20 ขึ้นไป)
คะแนน	0.5		1.0		3.5	
<p><b>หมายเหตุ :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>การประเมินความเพียงพอของการควบคุม จะประเมินใน 3 มิติ คือ กระบวนการควบคุม 10% การติดตาม 20% และผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย (ในปีก่อน) 70%</li> <li>ถ้าคะแนนประเมินเพียงพอของการควบคุม มีคะแนนรวมตั้งแต่ 3.0 ขึ้นไป ถือว่าการควบคุมที่มีอยู่ประสิทธิผลเพียงพอแล้ว ไม่ต้องทำแผนบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม แต่ให้ประเมิน I x L เพื่อระบุระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) ไว้</li> <li>แต่ถ้าคะแนนประเมินความเพียงพอของการควบคุม มีคะแนนรวมต่ำกว่า 3.0 ลงมา ถือเป็นการควบคุมที่ไม่เพียงพอต้องทำแผนบริหารความเสี่ยง เพิ่มเติมข้อ 4</li> <li>ให้ประเมิน I x L เพื่อระบุระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) แล้วทำแผนบริหารความเสี่ยงเพิ่ม และระบุให้ I x L ของระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk) ก่อนนำเสนอรายงานเพื่อรวบรวมบริหารจัดการเป็นกลุ่มความเสี่ยงระดับสายงานต่อไป</li> </ol>						

## 5.3 การประเมินค่าระดับของความเสี่ยง

ผู้ที่รับผิดชอบต่อความเสี่ยงที่ค้นพบแล้ว สามารถคำนวณหาค่าระดับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญหรือการประเมินระดับค่าของความเสี่ยงได้ตามสูตร ดังต่อไปนี้

$$\text{ค่าระดับความเสี่ยง} = \text{ค่าคะแนนของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง} \times \text{ค่าคะแนนของผลกระทบจากความเสียหายที่เกิดขึ้น}$$

$$= \text{Likelihood} \times \text{Impact}$$

ค่าระดับความเสี่ยงที่คำนวณได้ตามวิธีข้างต้นจะถูกนำมาใช้ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีต่องานหรือแผนงาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงสามารถเลือกความเสี่ยงขึ้นมาจัดการได้ตามลำดับความรุนแรง ความเสี่ยงที่มีค่าระดับความเสี่ยงสูงและสูงมาก ควรจัดการก่อนความเสี่ยงที่มีค่าระดับความเสี่ยงปานกลางและต่ำ

#### 5.4 ความหมายของความเสี่ยง

ความเสี่ยง คือ โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร

#### 5.5 ตารางความรุนแรงของระดับความเสี่ยง





ระดับความเสี่ยงจะพิจารณาจากความสัมพันธ์ของระดับผลกระทบและระดับโอกาสที่จะเกิด โดยนำค่าระดับมาคูณกันและแสดงเป็นตารางตำแหน่งความเสี่ยง ซึ่งองค์การสุราฯ ใช้วิธีการนำค่าระดับผลกระทบและระดับโอกาสที่จะเกิดมาคูณกันดังภาพ

กรณีที่พบว่ามีปัจจัยเสี่ยงหลายปัจจัยเกิดขึ้นภายในงานเดียวกันการใช้ตารางจัดระดับของความเสี่ยง อาจช่วยให้ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงพิจารณาเลือกความเสี่ยงที่จะต้องบริหารจัดการได้ง่ายขึ้น

#### ตารางจัดระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

**ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต**

ค่าคะแนนผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact)	5	5 (1x5)	10 (2x5)	15 (3x5)	20 (4x5)	25 (5x5)
	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	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
ต่ำ		(ค่า 1 - 3 คะแนน) หมายถึง ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุม ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง		(ค่า 4 - 6 คะแนน) หมายถึง ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้
สูง		(ค่า 7 - 12 คะแนน) หมายถึง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ มีระบบการควบคุมภายในที่ไม่เพียงพอ โดยต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูงมาก		(ค่า 13 - 25 คะแนน) หมายถึง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ มีระบบการควบคุมภายในที่ไม่เพียงพอจำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

## 5.6 ประเภทของการควบคุมภายใน

ประเภทของการควบคุมภายใน สามารถแบ่งเป็น 5 ประเภท คือ

1. การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากความผิดพลาด ความเสียหาย เช่น การแบ่งแยกหน้าที่การงาน การควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สิน
2. การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control) เป็นการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหายหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทานงาน การสอบย้อนอดีต การตรวจนับพัสดุ เป็นต้น
3. การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต
4. การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี การยกย่องสร้างเสริมขวัญกำลังใจ
5. การควบคุมแบบชดเชย (Compensating Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อชดเชยหรือทดแทนสำรองระบบที่ทำอยู่เดิม เช่น ระบบ Manual เปลี่ยนเป็นระบบที่ใช้คอมพิวเตอร์หรือสมองกลเข้าช่วย

## 5.7 การตอบสนองความเสี่ยงที่คงเหลือ (Risk Response)

เป็นการระบุและประเมินทางเลือกในการดำเนินการ ซึ่งการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการนั้น ต้องคำนึงถึงระดับของความเสี่ยงที่ยอมรับได้และต้นทุนหรือทรัพยากรเพื่อเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับผู้บริหารอาจเลือกวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกันเพื่อลดระดับความเสี่ยง โดยรวมให้อยู่ในช่วงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยหลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ทางเลือก (4T's) คือ

1) การยอมรับความเสี่ยง (Take) คือ ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่มีดำเนินการใด ๆ เพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้หรือค่าใช้จ่ายของการจัดการความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่ากับผลที่องค์กรจะได้รับ

2) การลดความเสี่ยง (Treat) คือ ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ต้องดำเนินการ เพื่อลดโอกาสเกิดหรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือทั้งสองอย่างโดยจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการลดความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยงลักษณะนี้ โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจลงทุนธุรกิจ

3) การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง (Transfer) คือ การถ่ายโอนหรือแบ่งความเสี่ยงบางส่วนไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่น เพื่อลดโอกาสเกิดความเสี่ยงหรือผลกระทบ เช่น การซื้อประกัน การซื้ออนุพันธ์ หรือผู้รับจ้าง อย่างไรก็ตามการถ่ายโอนความเสี่ยงไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่น อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงใหม่ เนื่องจากบุคคลหรือองค์กรอื่นนั้น อาจไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ หรือไม่รับรู้ถึงหน้าที่ในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว

4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) คือ ยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจเกี่ยวกับการหยุดสายการผลิต การยกเลิกการขายตลาดในภูมิภาค หรือการขายหน่วยงาน (Spin off)

## บทที่ 6

### การติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน

#### 6.1 ความจำเป็นในการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน

ระบบการควบคุมภายในถึงแม้จะกำหนดไว้อย่างดี เมื่อระยะเวลาผ่านไปความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของมาตรการควบคุมด้านต่าง ๆ ที่กำหนดไว้อาจเปลี่ยนแปลง เนื่องจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเปลี่ยนแปลงไป เช่น มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรการเปลี่ยนแปลงข้อกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น การติดตามประเมินผลการควบคุมภายในจะทำให้เกิดความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ยังคงสามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือจำเป็นต้องปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอตามสถานการณ์

#### 6.2 การดำเนินการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน

การติดตามประเมินผลมี 2 ลักษณะคือ การติดตามผลการควบคุมในระหว่างการปฏิบัติงาน หรือการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและการประเมินผลการควบคุมเป็นรายครั้ง ซึ่งประกอบด้วย การประเมินการควบคุมด้วยตนเองและการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ

1) การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Evaluation) เป็นกิจกรรมที่รวมอยู่กับการบริหารจัดการและการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานตามปกติประจำวันของแต่ละส่วนงานย่อย ฝ่ายบริหาร และบุคลากรทุกระดับต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันในการจัดให้มีกิจกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานตนเอง

2) การประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation) มีประโยชน์ในการเน้นไปที่ประสิทธิผลของการควบคุมภายในโดยตรง ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง

- ขอบเขตและความถี่ของการประเมิน ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในแต่ละส่วนงานย่อย ประเมินงานของตนเอง โดยพิจารณาถึงความมีประสิทธิภาพของการควบคุมในกิจกรรมที่ตนรับผิดชอบ รวมทั้งหน่วยงานตรวจสอบ ซึ่งถือเป็นหน่วยงานอิสระตรวจสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในขององค์กร โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติหน้าที่ตามปกติหรือประเมินการควบคุมภายในตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารอาจใช้ทั้งการประเมินจากภายในองค์กรและการประเมินจากภายนอกองค์กร โดยผู้ตรวจสอบภายนอก

- วิธีการประเมินเป็นไปตามรูปแบบของการประเมิน โดยผู้ประเมินต้องทำความเข้าใจภารกิจหลักและวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้ง พิจารณาถึงการปฏิบัติจริงเปรียบเทียบกับรูปแบบการควบคุมภายในที่กำหนดหรือออกแบบไว้ และพิจารณาจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงแก้ไขวิธีการปรับปรุงการควบคุมที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยใช้เครื่องมือการประเมินผล เช่น ผังแสดง ขั้นตอนการปฏิบัติงาน แผนการดำเนินงาน แบบสอบถามการควบคุมภายใน

- การทดสอบการควบคุม สามารถทำได้ทั้งการประเมินผลแบบต่อเนื่องและการประเมินผลเป็นรายครั้ง เช่น การสอบทานรายการต่าง ๆ การทดสอบการปฏิบัติงาน ทดสอบระบบการปฏิบัติ การสอบถามบุคคลที่เหมาะสม เป็นต้น ผลการทดสอบนี้จะได้รับการสอบทาน โดยฝ่ายบริหารเพื่อประเมินความสำคัญของข้อบกพร่องที่พบและจัดทำแผนการปรับปรุงแก้ไขและติดตามผลการปรับปรุงแก้ไขตามแผนเพื่อให้มั่นใจว่าข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้ว

### 6.3 การวางแผนและการดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน

มาตรฐานการควบคุมภายในกำหนดให้องค์กรต่าง ๆ ต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน ทั้งในระหว่างการปฏิบัติงานและการประเมินผลการควบคุมภายในเป็นรายครั้ง เพื่อให้มั่นใจว่าการควบคุมภายในได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งการควบคุมภายในดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์การสุราฯ จะต้องประเมินการควบคุมภายในและรายงานต่อกระทรวงการคลัง ปีละหนึ่งครั้ง

### 6.4 การประเมินผลระดับองค์กร

การควบคุมภายในควรใช้ผลการประเมินระดับส่วนงานย่อยและระดับกิจกรรมในการสรุปเป็นการควบคุมภายในระดับองค์กร ทั้งนี้อาจต้องทำการประเมินเพิ่มเติมในส่วนของความเสี่ยงบางอย่าง ซึ่งควบคุมโดยหน่วยงานหรือองค์กร เช่น ระดับยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดองค์กร แผนปฏิบัติการ และแผนวิสาหกิจ เป็นต้น เนื่องจากหลายวัตถุประสงค์อาจเกี่ยวข้องและสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

### 6.5 การประเมินผลระดับส่วนงานย่อยและระดับกิจกรรม

เป็นการประเมินผลกิจกรรมต่าง ๆ ของหัวหน้ากอง หัวหน้าแผนก หรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายใต้ภารกิจนั้น ๆ ที่รับผิดชอบอย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อให้ผู้รับผิดชอบในระดับภารกิจต่าง ๆ ตามบทบาทหน้าที่ของตน ซึ่งจะทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

### 6.6 กระบวนการวางแผนและดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน



รูปที่ 3-1 กระบวนการวางแผนและดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน

### 6.7 การกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมิน

เมื่อกำหนดผู้ทำการประเมินผลแล้วจะต้องกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมินให้ชัดเจนว่าจะประเมินผลระบบการควบคุมภายในทุกระบบทั่วทั้งองค์กรหรือจะประเมินเฉพาะบางส่วนงานหรือบางระบบที่มีความเสี่ยงสูงและควรกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินว่าจะประเมิน เพื่อให้ทราบสิ่งใด เช่น ด้านความถูกต้องน่าเชื่อถือของข้อมูลด้านการปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ การปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดขึ้น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ ตามแนวทาง COSO 2013

### 6.8 จัดทำแผนและการประเมินผล

เป็นการกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินการประเมินผลเป็นไปอย่างมีระบบขั้นตอน โดยกำหนดรายละเอียดการประเมิน คือ วัตถุประสงค์ ขอบเขต ระดับการประเมิน (ระดับหัวหน้ากอง หัวหน้าแผนก หรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายใต้ภารกิจนั้น ๆ หรือตามภารกิจขององค์กร) ระยะเวลาผู้ประเมิน

หลักผู้ทบทวนการประเมินผู้อนุมัติผลการประเมิน วิธีการประเมินอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน เมื่อจัดทำแผนการประเมินเสร็จแล้วอาจให้มีการประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อขอความเห็นเกี่ยวกับแผน และควรประชุมชี้แจงแผนเพื่อทำความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน

## 6.9 ดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน

ผู้บริหารของส่วนงานย่อยและผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ประเมิน หรือคณะทำงาน ประเมินจะต้องดำเนินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment : CSA) เป็นกระบวนการ สร้างความรับผิดชอบ ในการควบคุมภายในให้แก่ทุกคนที่เป็นเจ้าของงาน โดยนำกระบวนการปฏิบัติงาน กับวัตถุประสงค์ของงานนั้นมาเชื่อมโยงกันแล้วทำการระบุการควบคุมภายในที่มีอยู่ของงานนั้น และประเมิน ความเสี่ยงที่มีอยู่ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงกระบวนการทำงานและวัตถุประสงค์ของงานนั้น ๆ เข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของงานสามารถกำหนดการควบคุมภายในที่จำเป็น เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยค่าคะแนนต้องไม่สูงกว่า 4-6 คะแนน (ระดับปานกลาง) และสามารถกำหนดแผนปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการควบคุมภายในให้เหมาะสม



รูปที่ 3-2 แผนภาพการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (CSA)

## บทที่ 7 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

ตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model: SE-AM หัวข้อ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ข้อ 5.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ กำหนดให้ระบุความเสี่ยงของทุกแผนปฏิบัติการพร้อมระดับความรุนแรงและมาตรการในการจัดการ รวมถึงเป้าหมายระดับความเสี่ยงคงเหลือ และกำหนดกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการมีความสอดคล้องกับกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

องค์การสุราฯ ได้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการตามระบบการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่และปรับปรุงให้เป็นไปตามมาตรฐาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะสามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในระดับที่คาดหวังได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้จัดทำแผนปฏิบัติการขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต เป็นแผนที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการแสดงทิศทางเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรในแต่ละปี เนื่องจากแผนปฏิบัติการประจำปีจะเป็นแผนที่ถ่ายทอดเป้าหมาย การพัฒนาจากแผนวิสาหกิจขององค์การสุราฯ มาสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม โดยจะเป็นการถ่ายทอดผ่านเป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จและแผนงาน/โครงการหรือกิจกรรมที่จะดำเนินการซึ่งหน่วยงานในสังกัดองค์การสุราฯ จะร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์การสุราฯ

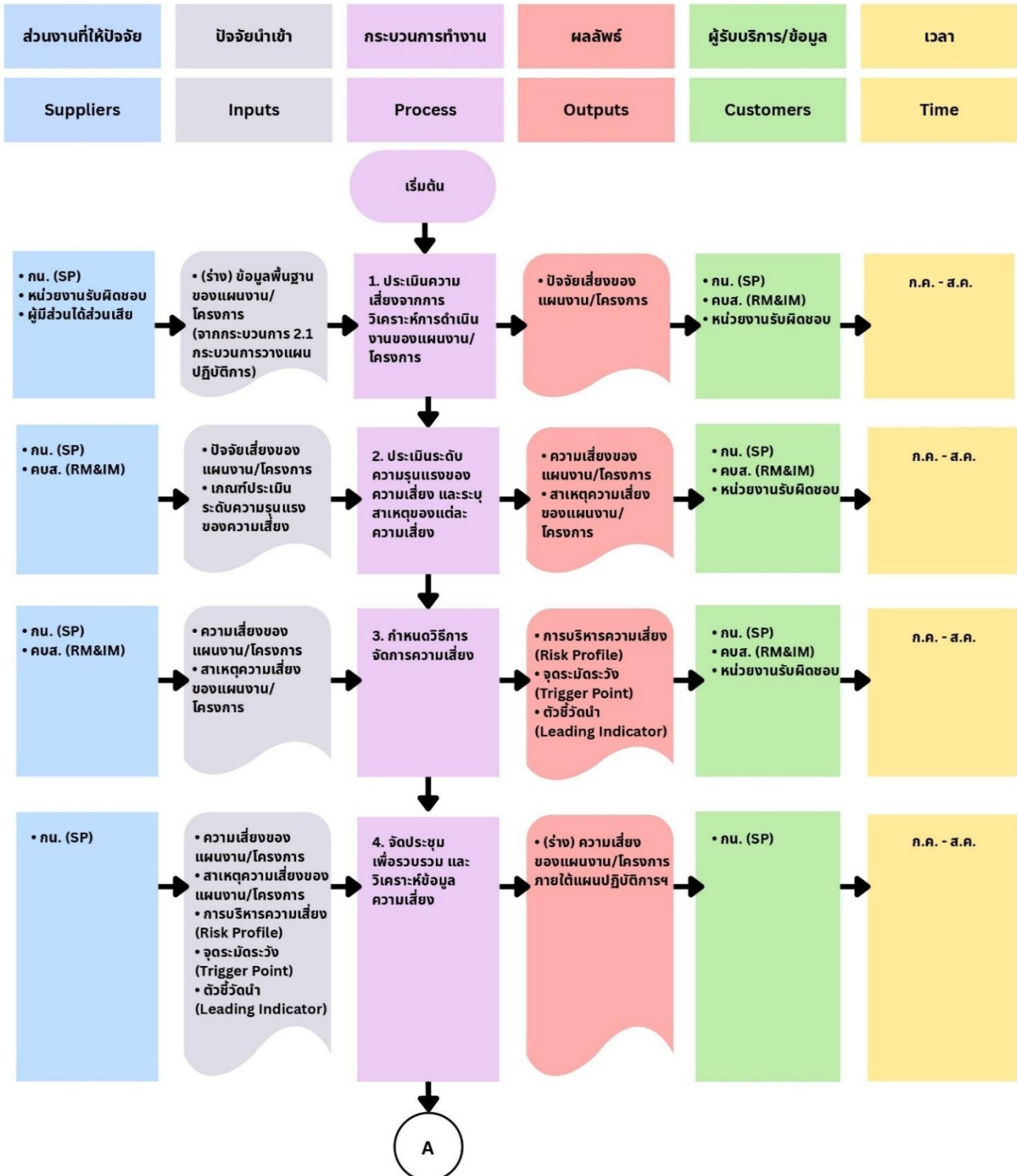
**ความเสี่ยงโครงการ** หมายถึง ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่หากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุตามเป้าประสงค์ของแผนงาน/โครงการ

**การบริหารความเสี่ยงโครงการ** หมายถึง กระบวนการบริหารงานแผนงาน/โครงการที่มีระบบและขั้นตอนของการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การวางแผนความเสี่ยงและการติดตามความเสี่ยงในการสนับสนุนการวางแผน และการดำเนินแผนงาน/โครงการให้คำนึงถึงความเสี่ยงและแนวทางการบริหารความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบเหมาะสมกับทรัพยากรที่องค์กรมีและส่งผลให้แผนงาน/โครงการนั้นสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ได้วางไว้

## 7.1 กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

<b>กระบวนการ :</b> 2.2 กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ	<b>หน่วยงาน :</b> กองนโยบายและแผน
<b>ข้อกำหนดกระบวนการ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>องค์กรมีกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการที่ครบถ้วนตามระบบประเมินผลฯ ใหม่ (SE-AM)</li> </ul>	<b>ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการมีความครบถ้วนตามกระบวนการ ผลผลิต และดำเนินการแล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด</li> </ul>

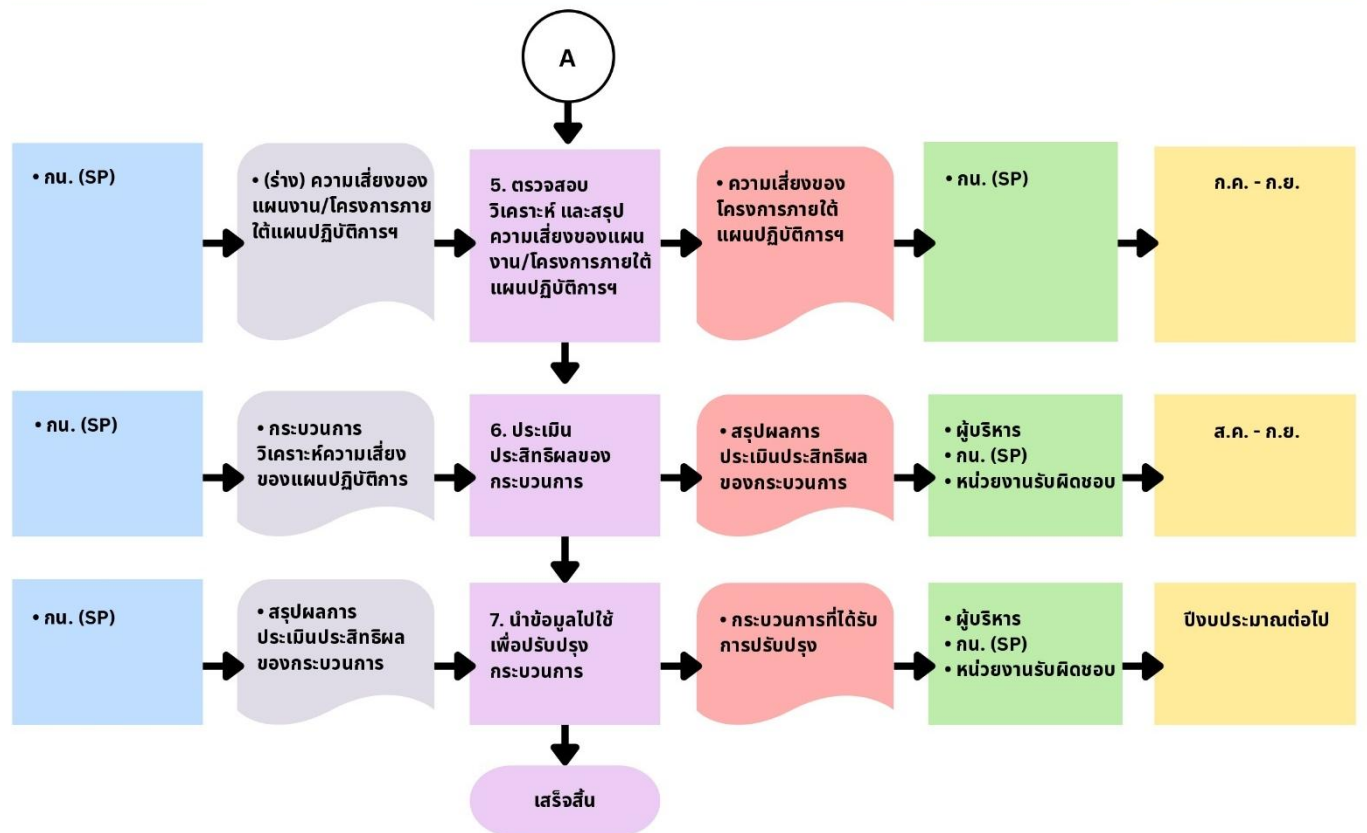
SIPOC Model



<b>กระบวนการ : 2.2</b> กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ	<b>หน่วยงาน :</b> กองนโยบายและแผน
<b>ข้อกำหนดกระบวนการ</b> • องค์การมีกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการที่ครบถ้วนตามระบบประเมินผลฯ ใหม่ (SE-AM)	<b>ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ</b> • การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการมีความครบถ้วนตามกระบวนการ ผลผลิต และดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

**SIPOC Model**

ส่วนงานที่ให้ปัจจัย	ปัจจัยนำเข้า	กระบวนการทำงาน	ผลลัพธ์	ผู้รับบริการ/ข้อมูล	เวลา
Suppliers	Inputs	Process	Outputs	Customers	Time



## 7.2 การระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

การระบุ และวิเคราะห์แผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการเป็นการพิจารณาว่ามีสิ่งใดหรือเหตุการณ์ใดที่อาจจะเป็นปัญหา อุปสรรค ซึ่งอาจจะทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการ เพื่อตอบสนองและ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์วิสัยทัศน์พันธกิจ และภารกิจขององค์กร โดยพิจารณาได้จากการระดมความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ การสัมภาษณ์และจากประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญและข้อมูลในอดีต

นอกจากนี้ควรพิจารณาปัจจัยเสี่ยงให้ครอบคลุมความเสี่ยง 4 ประเภท ดังนี้

**1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)** เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้แผนงาน/โครงการขาดการยอมรับ และโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง

**2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)** เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องจากระบบงานภายในขององค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

**3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)** เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ และการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร

**4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)** เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ ตามกฎระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการดำเนินการที่ผิดกฎหมาย การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

## 7.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง หมายถึง การวิเคราะห์หาสาเหตุของความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง (ความรุนแรง/ความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) โดยอาจพิจารณาถึงผลกระทบที่มีต่อองค์กร เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

### 7.3.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยง ประกอบด้วย

- การประเมินโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณาโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยง และประเมินระดับความรุนแรง เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ภายหลังจากมีมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินงานผ่านมาแล้ว

➤ **โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์** หมายถึง ความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง โดยโอกาส แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ น้อยมาก, น้อย, ปานกลาง, สูง และสูงมาก โดยประเมินจากขอบเขตของผลกระทบ ดังนี้

**เกณฑ์การประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์**

ระดับความรุนแรง	โอกาสเกิด	คะแนน
สูงมาก	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นภายใน 1 เดือน/ครั้ง	5
สูง	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นภายใน 2-5 เดือน/ครั้ง	4
ปานกลาง	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นภายใน 6 เดือน/ครั้ง	3
น้อย	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นภายใน 7-9 เดือน/ครั้ง	2
น้อยมาก	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นภายใน 12 เดือน/ครั้ง หรือมากกว่า 12 เดือน/ครั้ง	1

➤ ผลกระทบ หมายถึง ระดับของความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายตามภารกิจเป็นการพิจารณาจากความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายจากความเสียหายที่คาดว่าจะได้รับ ซึ่งแบ่งระดับของผลกระทบออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ น้อยมาก, น้อย, ปานกลาง, สูง และสูงมาก โดยประเมินจากขอบเขตของผลกระทบดังนี้

**เกณฑ์การประเมินระดับของผลกระทบ (เป็นตัวเงิน)**

ระดับของความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก	5,000,001 - 10,000,000 บาท	5
สูง	1,000,001 - 5,000,000 บาท	4
ปานกลาง	500,001 - 1,000,000 บาท	3
น้อย	100,000 - 500,000 บาท	2
น้อยมาก	น้อยกว่า 100,000 บาท	1

**การประเมินระดับของผลกระทบ (ไม่เป็นตัวเงิน)**

ระดับ	ผลกระทบ	ผลกระทบในด้านต่าง ๆ				
		ด้านชื่อเสียงและการดำเนินงานขององค์กร	ความล่าช้าในการดำเนินงาน/โครงการ	ความสำเร็จในการบริหารจัดการโครงการ/ดำเนินกิจกรรม	ศักยภาพ/ความพร้อมของบุคลากร/การพัฒนาบุคลากร	กลุ่มเป้าหมายที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์
1	ต่ำมาก	กระทบชื่อเสียงขององค์การสุรา น้อยมาก หรือไม่กระทบกับการดำเนินงาน	โครงการสำเร็จเร็วกว่าเป้าหมายมากกว่า 50% ของงาน	ดำเนินกิจกรรมได้สูงกว่าเป้าหมายตามระยะเวลาที่กำหนด มากกว่า 50% ของงาน	โครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร สำเร็จมากกว่า 95%	กลุ่มเป้าหมายรู้จักตราสินค้า $\geq 80$ ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด
2	ต่ำ	กระทบชื่อเสียงขององค์การสุรา น้อยหรืออาจมีกระทบกับการดำเนินงานเล็กน้อย	โครงการสำเร็จเร็วกว่าเป้าหมาย	ดำเนินกิจกรรมได้สูงกว่าเป้าหมายตามระยะเวลาที่กำหนด	โครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร สำเร็จมากกว่า 90%	กลุ่มเป้าหมายรู้จักตราสินค้า $\geq 70$ ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด
3	ปานกลาง	กระทบชื่อเสียงขององค์การสุรา ทำให้เกิดความไม่พอใจจากสาธารณะ เช่น การแสดงความคิดเห็น เชิงลบใน Social Media	การดำเนินงาน/โครงการเป็นไปตามเป้าหมาย	ดำเนินกิจกรรมได้ตามเป้าหมาย	โครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร สำเร็จมากกว่า 80%	กลุ่มเป้าหมายรู้จักตราสินค้า $\geq 60$ ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

ระดับ	ผลกระทบ	ผลกระทบในด้านต่าง ๆ				
		ด้านชื่อเสียงและการดำเนินงานขององค์กร	ความล่าช้าในการดำเนินงาน/โครงการ	ความสำเร็จในการบริหารจัดการโครงการ/ดำเนินกิจกรรม	ศักยภาพ/ความพร้อมของบุคลากร/การพัฒนาบุคลากร	กลุ่มเป้าหมายที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์
		มีข้อร้องเรียนเรียกค่าเสียหาย				
4	สูง	กระทบชื่อเสียงขององค์การสุราและกระทบต่อความเชื่อมั่นขององค์การสุรา อาจทำให้ลูกค้าบางรายยกเลิกการใช้บริการถูกฟ้องร้องและเรียกค่าเสียหาย	โครงการล่าช้ากว่าเป้าหมายน้อยกว่าหรือเท่ากับ 50%	ดำเนินกิจกรรมได้ต่ำกว่าเป้าหมายน้อยกว่าหรือเท่ากับ 50%	โครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร สำเร็จน้อยกว่า 80%	กลุ่มเป้าหมายรู้จักตราสินค้า $\geq 50$ ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด
5	สูงมาก	กระทบชื่อเสียงขององค์การสุรา และกระทบต่อความเชื่อมั่นขององค์การสุรา อย่างมาก ทำให้ลูกค้าหลายรายยกเลิกการใช้บริการถูกฟ้องร้องและเรียกค่าเสียหาย และมีโทษทางอาญา	โครงการล่าช้ากว่าเป้าหมายมากกว่า 50%	ดำเนินกิจกรรมได้ต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่า 50%	โครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร สำเร็จน้อยกว่า 50%	กลุ่มเป้าหมายรู้จักตราสินค้า $< 50$ ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

#### 7.4 การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ได้ร่วมกันวิเคราะห์ความเสี่ยงและประเมินผลกระทบของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นของแผนงาน/โครงการในปีงบประมาณ 2568 โดยนำมาสรุปผลการประเมินความเสี่ยงภายหลังการดำเนินงานจากการบริหารความเสี่ยง และจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2568

#### 7.5 แบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ

แบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ เป็นแบบฟอร์มที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ การประเมิน จนกระทั่งกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ประกอบด้วย

- 1) แบบฟอร์ม : การระบุ วิเคราะห์ และประเมินผลความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ
- 2) แบบฟอร์ม : แผนการบริหารความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ
- 3) แบบฟอร์ม : การติดตามผลการบริหารความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ
- 4) แบบฟอร์ม : การทบทวนการบริหารความเสี่ยงแผนงานโครงการ

แบบฟอร์ม : การระบุ วิเคราะห์ และประเมินผลความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ

ยุทธศาสตร์ : .....

แผนงานที่ : .....

ที่ (1)	กิจกรรม (2)	ผลลัพธ์ที่ได้ของกิจกรรม (3)	ระยะเวลาการดำเนินโครงการ (4) - (15)												งบประมาณ (บาท) (16)		
			ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4					
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย			
																	รวม

รหัสปัจจัย (1)	ความเสี่ยง (2)	สาเหตุ (Root Cause) (3)	มาตรการควบคุมภายใน ที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control) (4)	การประเมินความเพียงพอของ มาตรการการควบคุมภายใน			ระดับความเสี่ยง คงเหลือ (โอกาส x ผลกระทบ)			กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ ความเสี่ยง (4T) (11)	มาตรการ จัดการความ เสี่ยงเพิ่มเติม (Mitigation) (12)	ระดับความเสี่ยง เป้าหมาย (โอกาส x ผลกระทบ)			ผู้รับผิดชอบ (16)	
				การควบคุม (5)	การติดตาม (6)	ผลงาน (7)	L (8)	I (9)	L x I (10)			L (13)	I (14)	L x I (15)		

## คำอธิบาย

แบบฟอร์ม : การระบุ วิเคราะห์ และประเมินผลความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ

ลำดับ	หัวข้อ	คำอธิบาย
<b>ตารางที่ 1</b>		
	ยุทธศาสตร์	ระบุประเด็นยุทธศาสตร์ที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการ
	แผนงาน/โครงการ	ระบุชื่อแผนงาน/โครงการที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการ
คอลัมน์ (1)	ลำดับกิจกรรม	ระบุลำดับกิจกรรมของแผนงาน/โครงการ
คอลัมน์ (2)	กิจกรรม	ระบุกิจกรรมของแผนงาน/โครงการ
คอลัมน์ (3)	ผลลัพธ์ที่ได้ของกิจกรรม	ระบุผลลัพธ์ที่ได้ของกิจกรรมแผนงาน/โครงการ
คอลัมน์ (4) – (15)	ระยะเวลาการดำเนินโครงการ	ระบุระยะเวลาการดำเนินโครงการแผนงาน/ โครงการ
คอลัมน์ (16)	งบประมาณ (บาท)	ระบุงบประมาณ (บาท) ของแผนงาน/โครงการที่ ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการ
<b>ตารางที่ 2</b>		
คอลัมน์ (1)	รหัสปัจจัยเสี่ยง	ระบุรหัสปัจจัยเสี่ยง โดยรหัสนี้จะอยู่ในรูปแบบ A-B-C-xx A : อ้างอิงตามลำดับยุทธศาสตร์ B : อ้างอิงตามลำดับแผนงาน/โครงการในแต่ละ ประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนปฏิบัติการ C : อ้างอิงจากประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) xx : ลำดับปัจจัยเสี่ยงของแต่ละกิจกรรม
คอลัมน์ (2)	ความเสี่ยง	ระบุความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกิจกรรม/ขั้นตอน
คอลัมน์ (3)	สาเหตุ (Root Cause)	ระบุสาเหตุ (Root Cause) ของความเสี่ยงที่มี ผลกระทบต่อกิจกรรม /ขั้นตอน
คอลัมน์ (4)	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	ระบุมาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)
คอลัมน์ (5) – (7)	การประเมินความเพียงพอของ มาตรการการควบคุมภายใน	ระบุการประเมินความเพียงพอของมาตรการการ ควบคุมภายในตามคอลัมน์ (4) เพื่อประเมินการ ควบคุมภายในที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยใช้ตารางการประเมินประสิทธิภาพการควบคุม ภายใน
คอลัมน์	ระดับความเสี่ยงคงเหลือ (โอกาส x ผลกระทบ)	<b>การประเมินโอกาส</b> ที่จะเกิดความเสี่ยง คือ การ พิจารณาถึงความเป็นไปได้ของโอกาส (Likelihood)

ลำดับ	หัวข้อ	คำอธิบาย										
(8) – (10) แถวที่ 1		<p>ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นบ่อยครั้งเพียงใด โดยใช้ตารางการคิดค่าคะแนนของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (ระดับ 1 - 5)</p> <p><b>การประเมินผลกระทบ</b>ที่จะเกิดจากความเสี่ยง คือ การพิจารณาถึงมูลค่าความเสียหายหรือความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับเมื่อความเสี่ยงเกิดผลขึ้นทั้งในมิติด้านการเงิน (Finance) และไม่ใช่ด้านการเงิน (Non-Finance) โดยใช้ตารางการคิดค่าคะแนนระดับความรุนแรงของมูลค่าความเสียหาย (ระดับ 1 - 5)</p> <p><b>การประเมินค่าระดับความเสี่ยง</b> ผู้ที่รับผิดชอบสามารถคำนวณหาค่าระดับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญหรือการประเมินระดับค่าของความเสี่ยงได้ตามสูตร ดังต่อไปนี้</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">ค่าระดับความเสี่ยง</td> <td style="width: 50%;">ค่าคะแนนของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง x ค่าคะแนนของผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้น</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Likelihood x Impact</td> </tr> </table> <p>ระดับความเสี่ยงจะพิจารณาจากความสัมพันธ์ของระดับผลกระทบและระดับโอกาสที่จะเกิด โดยนำค่าระดับมาคูณกัน</p>	ค่าระดับความเสี่ยง	ค่าคะแนนของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง x ค่าคะแนนของผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้น		Likelihood x Impact						
ค่าระดับความเสี่ยง	ค่าคะแนนของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง x ค่าคะแนนของผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้น											
	Likelihood x Impact											
คอลัมน์ (10) แถวที่ 2		<p>ค่าระดับความเสี่ยงที่คำนวณได้ตามคอลัมน์ (10) แถวที่ 1 จะถูกนำมาเพื่อจัดระดับความเสี่ยงจะพิจารณาจากความสัมพันธ์ของระดับโอกาสและระดับผลกระทบที่จะเกิด โดยนำค่าระดับมาคูณกัน</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>ระดับความเสี่ยง</th> <th>ความหมาย</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ต่ำ</td> <td>(ค่า 1 - 3 คะแนน) หมายถึง ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม</td> </tr> <tr> <td>ปานกลาง</td> <td>(ค่า 4 - 6 คะแนน) หมายถึง ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้</td> </tr> <tr> <td>สูง</td> <td>(ค่า 7 - 12 คะแนน) หมายถึง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ มีระบบการควบคุมภายในที่ไม่เพียงพอ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้</td> </tr> <tr> <td>สูงมาก</td> <td>(ค่า 13 - 25 คะแนน) หมายถึง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้มีระบบการควบคุมภายในที่ไม่เพียงพอจำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที</td> </tr> </tbody> </table>	ระดับความเสี่ยง	ความหมาย	ต่ำ	(ค่า 1 - 3 คะแนน) หมายถึง ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม	ปานกลาง	(ค่า 4 - 6 คะแนน) หมายถึง ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้	สูง	(ค่า 7 - 12 คะแนน) หมายถึง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ มีระบบการควบคุมภายในที่ไม่เพียงพอ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	สูงมาก	(ค่า 13 - 25 คะแนน) หมายถึง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้มีระบบการควบคุมภายในที่ไม่เพียงพอจำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
ระดับความเสี่ยง	ความหมาย											
ต่ำ	(ค่า 1 - 3 คะแนน) หมายถึง ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม											
ปานกลาง	(ค่า 4 - 6 คะแนน) หมายถึง ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้											
สูง	(ค่า 7 - 12 คะแนน) หมายถึง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ มีระบบการควบคุมภายในที่ไม่เพียงพอ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้											
สูงมาก	(ค่า 13 - 25 คะแนน) หมายถึง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้มีระบบการควบคุมภายในที่ไม่เพียงพอจำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที											

ลำดับ	หัวข้อ	คำอธิบาย
		ระบุประเภทความเสี่ยง ได้แก่ S คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) O คือ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) F คือ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) C คือ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/ กฎระเบียบ (Compliance Risk)
คอลัมน์ (11)	ระบุกลยุทธ์ที่ใช้จัดการความเสี่ยง (4T)	การยอมรับความเสี่ยง (Take) ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่มีการดำเนินการใด ๆ เพิ่มเติม เพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้หรือค่าใช้จ่ายของการจัดการความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่ากับผลที่องค์กรจะได้รับ
		การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) ยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจเกี่ยวกับการหยุดสายการผลิต การยกเลิกการขายตลาดในภูมิภาค หรือการขายหน่วยงาน (Spin off)
		การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง (Transfer) การถ่ายโอนหรือแบ่งความเสี่ยงบางส่วนไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่น เพื่อลดโอกาสเกิดความเสี่ยงหรือผลกระทบ เช่น การซื้อประกัน การซื้ออนุพันธ์ หรือผู้รับจ้าง อย่างไรก็ตามการถ่ายโอนความเสี่ยงไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่นอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงใหม่ เนื่องจากบุคคลหรือองค์กรอื่นนั้น อาจไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ หรือไม่รับรู้ถึงหน้าที่ในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว
		การลดความเสี่ยง (Treat) ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ ต้องดำเนินการ เพื่อลดโอกาสเกิด หรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือทั้งสองอย่างโดยจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการลดความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยงลักษณะนี้ โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจลงทุนธุรกิจ
คอลัมน์ (12)	มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Mitigation)	ระบุมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Mitigation) เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์เสี่ยงหรือลดผลกระทบของเหตุการณ์เสี่ยง เมื่อเกิดขึ้นแล้ว ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
คอลัมน์ (13)	โอกาส (L)	<u>การประเมินโอกาส</u> ที่จะเกิดความเสี่ยง คือ การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของโอกาส (Likelihood) ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นบ่อยครั้งเพียงใด โดยใช้ตารางการคิดค่าคะแนนของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ประกอบการพิจารณา (ระดับ 1 - 5)



ลำดับ	หัวข้อ	คำอธิบาย
คอลัมน์ (14)	ผลกระทบ (I)	<b>การประเมินผลกระทบ</b> ที่จะเกิดจากความเสียหาย คือ การพิจารณาถึงมูลค่าความเสียหายหรือความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับเมื่อความเสี่ยงเกิดผลขึ้นทั้งในมิติด้านการเงิน (Finance) และไม่ใช่ด้านการเงิน (Non-Finance) โดยใช้ตารางการคิดค่าคะแนนระดับความรุนแรงของมูลค่าความเสียหาย หรือผลกระทบประกอบการพิจารณา (ระดับ 1 - 5)
คอลัมน์ (15)	โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)	ระบุการประเมินความเพียงพอของมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม(Mitigation) ตามคอลัมน์ (12) เพื่อประเมินระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)) = ค่าคะแนนของโอกาส x ค่าคะแนนของผลกระทบ = Likelihood x Impact
คอลัมน์ (16)	ผู้รับผิดชอบ	ระบุผู้รับผิดชอบการจัดการความเสี่ยง

แบบฟอร์ม : แผนการบริหารความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ

แผนการบริหารความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ..... ณ วันที่ .....

ยุทธศาสตร์ที่ : .....

แผนงานที่ : .....

วัตถุประสงค์ : .....

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย : .....

หน่วยงาน : .....

รหัสปัจจัย	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง	ระบุนิธีการจัดการความเสี่ยง					วิธีการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลาดำเนินการ/ ผู้รับผิดชอบ
			ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	ถ่ายโอน	ลดความเสี่ยง				
						กิจกรรมควบคุม	แผน/มาตรการ			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)

แผนการบริหารความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ .....

แผนงานที่ : .....

หน่วยงาน : .....

รหัสปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรม	มาตรการจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จของ มาตรการจัดการความเสี่ยง	ปีงบประมาณ .....												ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)	
				(5) - (16)														
				ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4					
(1)	(2)	(3)	(4)	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	(17)	(18)	



### คำอธิบาย

#### แบบฟอร์ม : แผนการบริหารความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ

ลำดับ	หัวข้อ	คำอธิบาย						
<b>ตารางที่ 1</b>								
	ยุทธศาสตร์	ระบุประเด็นยุทธศาสตร์ที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการ						
	แผนงาน/โครงการ	ระบุชื่อแผนงาน/โครงการที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการ						
	วัตถุประสงค์	ระบุวัตถุประสงค์แผนงาน/โครงการ						
	ตัวชี้วัดและเป้าหมาย	ระบุตัวชี้วัดและเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ						
	หน่วยงาน	ระบุหน่วยงานผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ						
คอลัมน์ (1)	รหัสปัจจัยเสี่ยง	ระบุรหัสปัจจัยเสี่ยง อ้างอิงตามที่ระบุไว้ในแบบฟอร์ม : การระบุ วิเคราะห์ และประเมินผลความเสี่ยงแผนงาน/โครงการคอลัมน์ (1)						
คอลัมน์ (2)	ปัจจัยเสี่ยง	ระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกิจกรรม/ขั้นตอน						
คอลัมน์ (3)	ระดับความเสี่ยง	ระบุระดับความเสี่ยง						
คอลัมน์ (4) – (8)	วิธีการจัดการความเสี่ยง	<p>ระบุวิธีการจัดการความเสี่ยงตามที่ระบุไว้ในแบบฟอร์ม : การระบุ วิเคราะห์ และประเมินผลความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ คอลัมน์ (12)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;"><b>การยอมรับความเสี่ยง (Take)</b></td> <td>ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่มีการดำเนินการใดๆ เพิ่มเติม เพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้หรือค่าใช้จ่ายของการจัดการความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่ากับผลที่องค์กรจะได้รับ</td> </tr> <tr> <td><b>การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)</b></td> <td>ยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจเกี่ยวกับการหยุดสายการผลิต การยกเลิกการขายตลาดในภูมิภาค หรือการขายหน่วยงาน (Spin off)</td> </tr> <tr> <td><b>การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง (Transfer)</b></td> <td>การถ่ายโอนหรือแบ่งความเสี่ยงบางส่วนไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่น เพื่อลดโอกาสเกิดความเสี่ยงหรือผลกระทบ เช่น การซื้อประกัน การซื้ออนุพันธ์ หรือผู้รับจ้าง อย่างไรก็ตามการถ่ายโอนความเสี่ยงไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่น อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงใหม่ เนื่องจากบุคคลหรือองค์กรอื่นนั้นอาจไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล หรือไม่รับรู้ถึงหน้าที่ในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว</td> </tr> </table>	<b>การยอมรับความเสี่ยง (Take)</b>	ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่มีการดำเนินการใดๆ เพิ่มเติม เพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้หรือค่าใช้จ่ายของการจัดการความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่ากับผลที่องค์กรจะได้รับ	<b>การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)</b>	ยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจเกี่ยวกับการหยุดสายการผลิต การยกเลิกการขายตลาดในภูมิภาค หรือการขายหน่วยงาน (Spin off)	<b>การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง (Transfer)</b>	การถ่ายโอนหรือแบ่งความเสี่ยงบางส่วนไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่น เพื่อลดโอกาสเกิดความเสี่ยงหรือผลกระทบ เช่น การซื้อประกัน การซื้ออนุพันธ์ หรือผู้รับจ้าง อย่างไรก็ตามการถ่ายโอนความเสี่ยงไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่น อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงใหม่ เนื่องจากบุคคลหรือองค์กรอื่นนั้นอาจไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล หรือไม่รับรู้ถึงหน้าที่ในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว
<b>การยอมรับความเสี่ยง (Take)</b>	ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่มีการดำเนินการใดๆ เพิ่มเติม เพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้หรือค่าใช้จ่ายของการจัดการความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่ากับผลที่องค์กรจะได้รับ							
<b>การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)</b>	ยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจเกี่ยวกับการหยุดสายการผลิต การยกเลิกการขายตลาดในภูมิภาค หรือการขายหน่วยงาน (Spin off)							
<b>การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง (Transfer)</b>	การถ่ายโอนหรือแบ่งความเสี่ยงบางส่วนไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่น เพื่อลดโอกาสเกิดความเสี่ยงหรือผลกระทบ เช่น การซื้อประกัน การซื้ออนุพันธ์ หรือผู้รับจ้าง อย่างไรก็ตามการถ่ายโอนความเสี่ยงไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่น อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงใหม่ เนื่องจากบุคคลหรือองค์กรอื่นนั้นอาจไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล หรือไม่รับรู้ถึงหน้าที่ในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว							

ลำดับ	หัวข้อ	คำอธิบาย
		<p><b>การลดความเสี่ยง (Treat)</b> ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ ต้องดำเนินการ เพื่อลดโอกาสเกิด หรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือทั้งสองอย่างโดยจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการลด ความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยงลักษณะนี้ โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจลงทุนธุรกิจ</p> <p>- <b>กิจกรรมควบคุม</b> เป็นแนวทางการควบคุมที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายในและอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร</p> <p>- <b>แผน/มาตรการ</b> เป็นแนวทางการควบคุมที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกและมีได้อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร</p>
คอลัมน์ (9)	วิธีการดำเนินการจัดการความเสี่ยง	ระบุวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่เพื่อลดความเสี่ยง
คอลัมน์ (10)	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระบุผลที่คาดว่าจะได้รับเมื่อได้มีการกำหนดกิจกรรมการควบคุมหรือการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมตามคอลัมน์ (9) เพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิภาพ ของการควบคุมหรือการจัดการความเสี่ยง
คอลัมน์ (11)	ระยะเวลาดำเนินการ/ผู้รับผิดชอบ	ระบุระยะเวลา หรือช่วงระยะเวลาในการดำเนินการกำหนดกิจกรรมการควบคุมภายในหรือการจัดการความเสี่ยง/ระบุผู้รับผิดชอบการจัดการความเสี่ยง
<b>ตารางที่ 2</b>		
	แผนงาน/โครงการ	ระบุชื่อแผนงาน/โครงการที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการ
	หน่วยงาน	ระบุหน่วยงานผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ
คอลัมน์ (1)	รหัสปัจจัยเสี่ยง	ระบุรหัสปัจจัยเสี่ยง อ้างอิงตามที่ระบุไว้ในแบบฟอร์ม : การระบุ วิเคราะห์ และประเมินผลความเสี่ยงแผนงาน/โครงการคอลัมน์ (1)
คอลัมน์ (2)	กิจกรรมที่พบความเสี่ยง	เป็นปัจจัยเสี่ยงของกิจกรรมของแผนงาน/โครงการตามที่ระบุไว้ในแบบฟอร์ม : แผนการบริหารความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ ตารางที่ 1 (คอลัมน์ 2)
คอลัมน์ (3)	มาตรการจัดการความเสี่ยง	ระบุวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่เพื่อลดความเสี่ยง ตามที่ระบุไว้ในแบบฟอร์ม : แผนการบริหารความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ ตารางที่ 1 คอลัมน์ (9)



ลำดับ	หัวข้อ	คำอธิบาย
คอลัมน์ (4)	เป้าหมาย/ผลสำเร็จของมาตรการ จัดการความเสี่ยง	ระบุผลที่คาดว่าจะได้รับเมื่อได้มีการกำหนด กิจกรรมการควบคุมหรือการจัดการความเสี่ยง เพิ่มเติม ตาม ที่ระบุไว้ในแบบฟอร์ม : แผนการ บริหารความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ ตารางที่ 1 คอลัมน์ (10)
คอลัมน์ (5) – (16)	ปีงบประมาณ พ.ศ. .... ต.ค. – ก.ย.	ระบุระยะเวลาการดำเนินการตามมาตรการจัดการ ความเสี่ยงที่กำหนดไว้ เพื่อลดความเสี่ยงที่เหลืออยู่ตามที่ระบุไว้ใน แบบฟอร์ม : แผนการบริหารความเสี่ยงแผนงาน/ โครงการ ตารางที่ 1 คอลัมน์ (11)
คอลัมน์ (17)	ผู้รับผิดชอบ	ระบุผู้รับผิดชอบดำเนินการตามมาตรการจัดการ ความเสี่ยง ตามที่ระบุไว้ในแบบฟอร์ม : แผนการ บริหารความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ ตารางที่ 1 คอลัมน์ (11)
คอลัมน์ (18)	งบประมาณ (บาท)	ระบุงบประมาณที่ได้รับในการดำเนินการแผนงาน/ โครงการ กรณีที่หน่วยงานไม่มีงบประมาณ ให้ระบุ ว่า - ไม่มี -

แบบฟอร์ม : การติดตามผลการบริหารความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ

การติดตามผลการบริหารความเสี่ยงแผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ .....  
ตั้งแต่วันที่ ..... ถึงวันที่ .....

ยุทธศาสตร์ที่ : .....

แผนงานที่ : .....

วัตถุประสงค์ : .....

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย : .....

หน่วยงาน : .....

- รอบ 3 เดือน  
 รอบ 6 เดือน  
 รอบ 9 เดือน  
 รอบ 12 เดือน

รหัสปัจจัย (1)	ระบุปัจจัยเสี่ยง (2)	มาตรการจัดการความเสี่ยง (3)	เป้าหมาย/ผลสำเร็จของการจัดการความเสี่ยง (4)	ระยะเวลาที่กำหนด (5)	ร้อยละความคืบหน้า (6)	ผลการดำเนินงาน (7)	ปัญหาและแนวทางแก้ไข (8)

## คำอธิบาย

### แบบฟอร์ม : การติดตามผลการบริหารความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ

ลำดับ	หัวข้อ	คำอธิบาย
	ยุทธศาสตร์	ระบุประเด็นยุทธศาสตร์ที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการ
	แผนงาน/โครงการ	ระบุชื่อแผนงาน/โครงการที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการ
	วัตถุประสงค์	ระบุวัตถุประสงค์แผนงาน/โครงการ
	ตัวชี้วัดและเป้าหมาย	ระบุตัวชี้วัดและเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ
	หน่วยงาน	ระบุหน่วยงานผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ
คอลัมน์ (1)	รหัสปัจจัยเสี่ยง	อ้างอิงตามที่ระบุไว้ในแบบฟอร์ม : การระบุ วิเคราะห์ และประเมินผลความเสี่ยงแผนงาน/โครงการคอลัมน์ (1)
คอลัมน์ (2)	ปัจจัยเสี่ยง	ระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกิจกรรม/ขั้นตอนที่ระบุไว้ในแบบ คอลัมน์ (4)
คอลัมน์ (3)	มาตรการจัดการความเสี่ยง	ระบุวิธีการจัดการความเสี่ยง ด้วยการควบคุม/ลดความเสี่ยงให้ระบุกิจกรรมการควบคุมภายในหรือแผน/มาตรการเพิ่มเติม ตามที่ระบุไว้ในแบบ คอลัมน์ (9)
คอลัมน์ (4)	เป้าหมาย/ผลสำเร็จของการจัดการ ความเสี่ยง	ระบุผลที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดการความเสี่ยง ตามที่ระบุไว้ในแบบฟอร์ม : การระบุ วิเคราะห์ และประเมินผลความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ ตารางที่ 1 คอลัมน์ (10)
คอลัมน์ (5)	ระยะเวลาที่กำหนด	ระบุระยะเวลาหรือช่วงระยะเวลาดำเนินการของการควบคุมภายในหรือ การจัดการความเสี่ยงที่ระบุไว้ในแบบฟอร์ม : การระบุ วิเคราะห์ และประเมินผลความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ ตารางที่ 1 คอลัมน์ (11)
คอลัมน์ (6)	ร้อยละความคืบหน้า	ระบุความคืบหน้าของการดำเนินการตาม มาตรการจัดการความเสี่ยง โดยแสดงเป็นร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินการ
คอลัมน์ (7)	ผลการดำเนินงาน	ระบุผลการดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยง
คอลัมน์ (8)	เอกสาร/หลักฐาน	ระบุเอกสาร/หลักฐานอ้างอิงประกอบผลการ ดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยง



ลำดับ	หัวข้อ	คำอธิบาย
คอลัมน์ (9)	ปัญหาและแนวทางแก้ไข	ระบุปัญหาในการดำเนินการ พร้อมทั้งเสนอแนว ทางแก้ไข

แบบฟอร์ม : การทบทวนการบริหารความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ

การทบทวนการบริหารความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ .....

ยุทธศาสตร์ที่ : .....

แผนงานที่ : .....

วัตถุประสงค์ : .....

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย : .....

หน่วยงาน : .....

การทบทวนการจัดการความเสี่ยง								
กิจกรรม  (1)	ปัจจัยเสี่ยง  (2)	ค่าคะแนนความเสี่ยง				ความเสี่ยงคงเหลือหรือ เกิดขึ้นใหม่  (7)	มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (ดำเนินการปีงบประมาณถัดไป)  (8)	ปัญหา/อุปสรรค (ถ้ามี)  (9)
		ก่อนการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง		หลังดำเนินการ จัดการความเสี่ยง				
		โอกาส (3)	ผลกระทบ (4)	โอกาส (5)	ผลกระทบ (6)			

## คำอธิบาย

### แบบฟอร์ม : การทบทวนการบริหารความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ

ลำดับ	หัวข้อ	คำอธิบาย
	ยุทธศาสตร์	ระบุประเด็นยุทธศาสตร์ที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการ
	แผนงาน/โครงการ	ระบุชื่อแผนงาน/โครงการที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการ
	วัตถุประสงค์	ระบุวัตถุประสงค์แผนงาน/โครงการ
	ตัวชี้วัดและเป้าหมาย	ระบุตัวชี้วัดและเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ
	หน่วยงาน	ระบุหน่วยงานผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ
คอลัมน์ (1)	กิจกรรม	ระบุกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินการของแผนงาน/ โครงการ ตามที่ระบุไว้ในแบบฟอร์ม : การระบุ วิเคราะห์ และประเมินผลความเสี่ยงแผนงาน/ โครงการ ตารางที่ 1 คอลัมน์ (2)
คอลัมน์ (2)	ความเสี่ยง	ระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกิจกรรม/ขั้นตอน ที่ระบุไว้ในแบบฟอร์ม : การระบุ วิเคราะห์ และ ประเมินผลความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ ตารางที่ 2 คอลัมน์ (2)
คอลัมน์ (3) – (4)	ระบุค่าคะแนนความเสี่ยง	ก่อนการดำเนินการจัดการความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) ผลรวมของคะแนนประเมินโอกาสและ ความรุนแรงของผลกระทบ ที่ได้จากการประเมิน ความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการจัดลำดับและ ตัดสินใจเลือกแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่ เหมาะสม
คอลัมน์ (5) – (6)		หลังดำเนินการจัดการความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) ระดับความเสี่ยงที่ยังคงอยู่หลังจากได้มี การดำเนินมาตรการควบคุมหรือจัดการความเสี่ยง ไปแล้ว เป็นการประเมินว่าแม้จะมีการดำเนินการ จัดการแล้ว ความเสี่ยงนั้นยังคงมีอยู่เท่าใด และ สามารถยอมรับได้ในระดับใด ก่อนที่จะตัดสินใจ ดำเนินการต่อไป
คอลัมน์ (7)	ระบุความเสี่ยงคงเหลือหรือเกิดขึ้น ใหม่	ระดับความเสี่ยงที่ยังคงอยู่หลังจากได้นำมาตรการ ควบคุมหรือการป้องกันมาใช้เพื่อลดหรือกำจัด ความเสี่ยงแล้ว ซึ่งความเสี่ยงนี้ยังคงมีอยู่และอาจ ก่อให้เกิดผลกระทบได้แม้จะมีการจัดการแล้ว
คอลัมน์ (8)	ระบุมาตรการจัดการความเสี่ยง เพิ่มเติม (ดำเนินการป้องกันประมาณ ถัดไป)	มาตรการที่กำหนดขึ้นเพื่อลดโอกาสหรือความ รุนแรงของความเสี่ยงที่ระบุไว้ ซึ่งจะนำไปปฏิบัติ ในป้องกันประมาณถัดไป โดยมีการวางแผนและ จัดสรรทรัพยากรเพื่อควบคุม ป้องกัน หรือลด

ลำดับ	หัวข้อ	คำอธิบาย
		ผลกระทบจากเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ เพื่อให้ องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
คอลัมน์ (9)	ระบุปัญหา/อุปสรรค (ถ้ามี)	ระบุปัญหาและอุปสรรค (ถ้ามี) <b>ปัญหา</b> คือ เหตุการณ์หรือสิ่งส่งผลกระทบต่อเชิงลบ ทำให้การทำงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือไม่ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ <b>อุปสรรค</b> คือ ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกที่ ขัดขวางการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยอาจแบ่งเป็น อุปสรรคภายในที่เกิดจากตัวเอง และอุปสรรค ภายนอกที่มาจากสภาพแวดล้อม

## 7.6 การเผยแพร่กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

องค์การสุราฯ ได้กำหนดวิธีการเผยแพร่กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ โดยยึดหลักการกระบวนการสื่อสารของ เดวิด เบร์โล (David K. Berlo) ที่ได้ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบในการสื่อสารให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ผู้ส่งสาร (Sender) ข้อมูลข่าวสาร (Message) ช่องทางการสื่อสาร (Channel) และผู้รับสาร (Receiver) หรือที่เรียกว่า “SMCR Model” ซึ่งเป็นแบบจำลองที่ได้รับความนิยมและได้รับการยอมรับจากนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ

ทั้งนี้ ได้ประยุกต์ใช้แบบจำลองการสื่อสารดังกล่าวสำหรับการเผยแพร่กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ ดังนี้

### 1) ผู้ส่งสาร (Sender)

ผู้ส่งสาร คือ หัวหน้ากองนโยบายและแผน และพนักงาน/เจ้าหน้าที่ ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ในการจัดทำและทบทวนกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

### 2) ข้อมูลข่าวสาร (Message)

ข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

### 3) ช่องทางการสื่อสาร (Channel)

ช่องทางการสื่อสารกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการขององค์การสุราฯ ได้แก่ อีเมล (E-mail) ภายในขององค์การสุราฯ ซึ่งเป็นช่องทางที่ได้เปิดโอกาสให้ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องสามารถสอบถามข้อมูลกลับได้อย่างทันถ่วงที ตลอดจนสามารถเข้าถึงได้จากอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ทั้งสมาร์ตโฟน/แท็บเล็ต และคอมพิวเตอร์ เพื่อที่จะสามารถนำข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้มาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการฯ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นต่อไป

### 4) ผู้รับสาร (Receiver)

ผู้รับสาร หรือผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับข้อมูลข่าวสารในกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ ได้แก่ หัวหน้าระดับฝ่าย ระดับกอง ระดับแผนก และพนักงาน/เจ้าหน้าที่ทุกหน่วยงานภายในองค์การสุราฯ

### 7.6.1 การประเมินระดับความรู้ของแต่ละฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องที่มีต่อกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

การประเมินระดับความรู้ของแต่ละฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องที่มีต่อกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ มีวิธีการดังนี้

ช่องทางการสื่อสาร	ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง	วิธีการประเมินผล
อีเมล (E-mail) ภายในขององค์การสุราฯ	- หัวหน้าระดับฝ่าย - หัวหน้าระดับกอง - หัวหน้าระดับแผนก - พนักงาน/เจ้าหน้าที่	ใช้แบบวัดความรู้ของฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องที่มีต่อกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือในการประเมิน

## 7.7 การติดตามประเมินผล และการรายงานผล

7.7.1 การติดตามประเมินผล เป็นการติดตามประเมินผลความคืบหน้าและผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งปัญหา/อุปสรรคและแนวทางแก้ไข

7.7.2 การจัดทำรายงานผล เป็นการรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงในชั้นตอนระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง ประเมินกิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่ และการกำหนดมาตรการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง ตามแบบรายงานดังนี้

- 1) การระบุ วิเคราะห์ และประเมินผลความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ
- 2) แผนการบริหารความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ
- 3) การติดตามการจัดการความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ
- 4) การทบทวนการบริหารความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ

## ภาคผนวก

## แบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

F-S-PPD-002-001  
Rev 1(0) 15/09/66  
หน้า 1/1

ชื่อหน่วยงาน.....<sup>1</sup>

แบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน  
สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....<sup>2</sup>

<sup>3</sup> องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	<sup>4</sup> ผลการประเมิน/ข้อสรุป
1. สภาพแวดล้อมการควบคุม ..... .....	
2. การประเมินความเสี่ยง ..... .....	
3. กิจกรรมการควบคุม ..... .....	
4. สารสนเทศและการสื่อสาร ..... .....	
5. กิจกรรมติดตามผล ..... .....	
<sup>5</sup> ผลการประเมินโดยรวม ..... .....	

<sup>6</sup> ลายมือชื่อ.....  
ตำแหน่ง.....  
วันที่.....<sup>7</sup> เดือน.....พ.ศ. ....

### วิธีการกรอกข้อมูล

- <sup>1</sup> ระบุชื่อหน่วยงานที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในระดับหน่วยงาน
- <sup>2</sup> ระบุวัน/เดือน/ปีสิ้นสุดระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- <sup>3</sup> ระบุองค์ประกอบของการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ
- <sup>4</sup> ระบุผลการประเมิน/ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในพร้อมความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน
- <sup>5</sup> สรุปผลการประเมินโดยรวมขององค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ
- <sup>6</sup> ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานและระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน
- <sup>7</sup> ระบุวัน/เดือน/ปีที่รายงาน

## คำอธิบายแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

- (1) ระบุชื่อหน่วยงานที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในระดับหน่วยงาน
- (2) ระบุวัน/เดือน/ปี สิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- (3) ระบุองค์ประกอบของการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ ดังนี้
  1. สภาพแวดล้อมการควบคุมประกอบด้วย 5 หลักการ ดังนี้
    - 1.1) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม
    - 1.2) ผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน
    - 1.3) หัวหน้าหน่วยงานของรัฐจัดให้มีโครงสร้างองค์กรสายการบังคับบัญชาอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล
    - 1.4) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจพัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ
    - 1.5) หน่วยงานของรัฐกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายในเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ
  2. การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 4 หลักการ ดังนี้
    - 2.1) หน่วยงานของรัฐระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุ และประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์
    - 2.2) หน่วยงานของรัฐระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงานของรัฐ และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น
    - 2.3) หน่วยงานของรัฐพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
    - 2.4) หน่วยงานของรัฐระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน
  3. กิจกรรมการควบคุมประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้
    - 3.1) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
    - 3.2) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์
    - 3.3) หน่วยงานของรัฐจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบายประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง
  4. สารสนเทศและการสื่อสารประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

- 4.1) หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพเพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด
- 4.2) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศรวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายใน ซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด
- 4.3) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด
5. กิจกรรมการติดตามผลประกอบด้วย 2 หลักการ ดังนี้
  - 5.1) หน่วยงานของรัฐระบุพัฒนาและดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงานหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนดเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
  - 5.2) หน่วยงานของรัฐประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแลเพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม
- (4) ระบุผลการประเมิน/ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในพร้อมความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน
- (5) สรุปผลการประเมินโดยรวมขององค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ
- (6) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานและระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน
- (7) ระบุวัน/เดือน/ปีที่รายงาน

## ตัวอย่างแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

กองนโยบายและแผน  
แบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน  
ณ สิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2567

F-S-PPD-002-001  
Rev 1(0) 15/09/66  
หน้า 1/1

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
<p><b>1. สภาพแวดล้อมการควบคุม</b></p> <p>1.1 หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม</p> <p>1.2 ผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสและเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน</p> <p>1.3 หัวหน้าหน่วยงานของรัฐจัดให้มีโครงสร้างองค์กรสายการบังคับบัญชาอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล</p> <p>1.4 หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจพัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ</p> <p>1.5 หน่วยงานของรัฐกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายในเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ</p>	<p>1.1 กองนโยบายและแผน มีการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้มีผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรง มีจริยธรรม มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และมีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล</p> <p>1.2 โครงสร้างองค์กรกำหนดให้กองนโยบายและแผน มีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงกับหัวหน้าฝ่ายบริหาร และรายงานโดยตรงต่อผู้บริหารสูงสุดขององค์กร คือ ผู้อำนวยการองค์การสุรา การปฏิบัติงานจึงสามารถดำเนินการได้อย่างอิสระ และได้จัดทำกฎบัตรฯ เพื่อเผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบจริยธรรม และจรรยาบรรณในการดำเนินงาน</p> <p>1.3 กองนโยบายและแผน มีการทบทวนคำสั่งการจัดตั้งคณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และคำสั่งมอบหมายให้พนักงานองค์การสุรา และคณะผู้บริหารเป็นประจำทุกปี เพื่อให้โครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชาอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบมีความเหมาะสมและทันสมัยในการบรรลุวัตถุประสงค์ภารกิจของหน่วยงาน</p> <p>1.4 กองนโยบายและแผน มีแนวทางในการสร้างแรงจูงใจพัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถผ่านกิจกรรมสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน 2566 ในงาน LDO Culture Day โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสื่อสารกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในขององค์กร เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งมีการประเมินผลการสื่อสารและการสร้างความรู้ความเข้าใจผ่านการตอบคำถาม</p> <p>1.5 กองนโยบายและแผน มีคำสั่งแต่งตั้งที่ 107/2567 จัดตั้งคณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ติดตามผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง</p>

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
	<p>และระบบการควบคุมภายในและรายงานการจัดทำแผนปรับปรุงการควบคุมภายในเสนอต่อคณะอนุกรรมการฯ ทุกไตรมาส</p> <p>โดยคณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มีบทบาท และหน้าที่ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ปฏิบัติหน้าที่ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยแนวปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 กรมบัญชีกลางกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับอันที่เกี่ยวข้อง</li> <li>2) กำหนดแนวทางและผู้รับผิดชอบในการดำเนินการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ติดตาม รวบรวม และประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน</li> <li>3) จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย ประกอบด้วย แบบรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (F-S-PPD-002-001) (ระดับหัวหน้ากอง) (แบบ ปค.4 ส่วนงานย่อย) และแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (F-S-PPD-002-002) (ระดับหัวหน้าแผนก) (แบบ ปค. 5 ส่วนงานย่อย)</li> </ol>
<p><b>2. การประเมินความเสี่ยง</b></p> <p>2.1 หน่วยงานของรัฐระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุ และประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์</p> <p>2.2 หน่วยงานของรัฐระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงานของรัฐ และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น</p> <p>2.3 หน่วยงานของรัฐพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริตเพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์</p> <p>2.4 หน่วยงานของรัฐระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อระบบการควบคุมภายใน</p>	<p>2.1 มีการกำหนดวัตถุประสงค์ทุกกิจกรรมที่ดำเนินการและเป้าหมายทิศทางการดำเนินงานอย่างชัดเจน และสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน และมีการสื่อสารให้บุคลากรรับทราบและปฏิบัติตามแนวทางเดียวกัน</p> <p>2.2 กองนโยบายและแผน ได้ทำการประเมินความเสี่ยงตามกิจกรรมที่ดำเนินงาน และนำมาวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของทุกกิจกรรมเพื่อจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม และหาแนวทางปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p> <p>2.3 กองนโยบายและแผน ได้กำหนดวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน ระบุ และวิเคราะห์ ประเมินอย่างครอบคลุมทุกกิจกรรม และวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น และพิจารณาโอกาสอาจเกิดการทุจริตเพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์</p> <p>2.4 โดยมีการวิเคราะห์จากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้นของแต่ละปัจจัยเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความสำคัญของทุกกิจกรรม</p>

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
	และนำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดแผนการบริหารจัดการของหน่วยงานในแต่ละปี
<p><b>3. กิจกรรมการควบคุม</b></p> <p>3.1 หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้</p> <p>3.2 หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์</p> <p>3.3 หน่วยงานของรัฐจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมโดยกำหนดไว้ในนโยบายประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง</p>	<p>3.1 มีการกำหนดปฏิทินการดำเนินงานและแผนการดำเนินงานประจำปีของกองนโยบายและแผน รวมทั้งผู้รับผิดชอบหลักในแต่ละกิจกรรม เพื่อให้สามารถควบคุมความเสี่ยงภายในหน่วยงานได้</p> <p>3.2 มีการกำหนดกิจกรรมการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยงโดยสนับสนุนให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญในกิจกรรมควบคุมภายในเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยจัดหาเครื่องมือเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน และสามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องครบถ้วน</p> <p>3.3 ในภาพรวมของกองนโยบายและแผน มีกิจกรรมควบคุมภายในหน่วยงานที่เหมาะสมและเพียงพอให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพทำให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาในด้านต่าง ๆ ในหลายหน่วยงาน และมีการติดตามผลการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทราบปัญหาและเร่งแก้ไขหรือปรับกระบวนการได้อย่างทันกาล</p>
<p><b>4. สารสนเทศและการสื่อสาร</b></p> <p>4.1 หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพเพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด</p> <p>4.2 หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศรวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายใน ซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด</p> <p>4.3 หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด</p>	<p>4.1 กองนโยบายและแผน ได้มีการจัดทำคู่มือการควบคุมภายใน และอินโฟกราฟิกเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในสื่อสารผ่านทาง Line สื่อสารภายในองค์กร เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับพนักงานขององค์การสุรา</p> <p>4.2 กองนโยบายและแผน ได้มีการสื่อสารภายในผ่านทางเว็บไซต์องค์กร และทาง Line สื่อสารภายในองค์กร และมีการจัดกิจกรรม เมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน 2566 ในงาน LDO Culture Day โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสื่อสารกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กร</p> <p>4.3 มีการใช้ระบบสารสนเทศภายในองค์กรเป็นช่องทางในการรวบรวมรายงานผลการดำเนินงานและช่องทางการสื่อสารแก่ผู้มีส่วนได้เสียผ่านทางเว็บไซต์องค์กร</p>
<p><b>5. กิจกรรมติดตามผล</b></p> <p>5.1 หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนาและดำเนินการประเมินผลระหว่างการทำงานหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนดเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า</p>	<p>5.1 มีการกำหนดระยะเวลาติดตามผลการดำเนินการในทุกเดือน รวมทั้งมีการสอบถามเพิ่มเติมจากหน่วยงานที่เห็นว่าการดำเนินงานผิดปกติ/ล่าช้ากว่าแผน เพื่อหาแนว</p>

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
<p>ได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน</p> <p>5.2 หน่วยงานของรัฐประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแลเพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม</p>	<p>ทางแก้ไข/ปรับปรุงโดยเร็ว และสรุปรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหารในทุกไตรมาส</p> <p>5.2 กองนโยบายและแผน มีการติดตามประเมินผล และตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการของแต่ละหน่วยงาน และตัวชี้วัดขององค์การอย่างน้อยไตรมาสละครั้ง เพื่อรวบรวมและนำเสนอคณะอนุกรรมการนโยบายและพิจารณาขบลงทุน และคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราฯ รวมทั้งดำเนินการประเมินผลการดำเนินการของหน่วยงาน</p>

### ผลการประเมินโดยรวม

กองนโยบายและแผน มีโครงสร้างการควบคุมภายในครบทั้ง 5 องค์ประกอบ 17 หลักการตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงาน ของรัฐ พ.ศ. 2561 ที่กระทรวงการคลังกำหนด มีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและเพียงพอที่จะส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ อย่างไรก็ตามยังมีบางกิจกรรมที่ต้องปรับปรุงกระบวนการควบคุมภายในให้เหมาะสมแล้ว และทำให้ทราบปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อจะได้สามารถแก้ไขปัญหา และปรับปรุงได้ทันตามเวลาและเหตุการณ์

ชื่อผู้รายงาน.....

(นางจุฑามาศ แสงเปล่งปลั่ง)

ตำแหน่ง หัวหน้ากองควบคุมและพัฒนาคุณภาพ

ปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้ากองนโยบายและแผน

วันที่ 18 เดือน กันยายน พ.ศ. 2567

## แบบรายงานการประเมินการควบคุมภายในและการบ่งชี้ความเสี่ยง

ชื่อหน่วยงาน.....<sup>1</sup>  
 รายงานการ ประเมินการควบคุมภายในและการบ่งชี้ความเสี่ยง  
 สำหรับระยะเวลาดำเนินการ ณ สิ้นสุดวันที่.....<sup>2</sup>

F-S-PPD-002-003  
 Re.1(0), .../.../...  
 หน้า 1/1

ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้ง หน่วยงานของรัฐหรือภารกิจ ตามแผนการดำเนินการหรือ ภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของ หน่วยงานของรัฐ/วัตถุประสงค์ (Job Description) <sup>3</sup>	ความเสี่ยง (Risk) <sup>4</sup>	การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control) <sup>5</sup>	การประเมินความเพียงพอของ มาตรการการควบคุมภายใน (Internal Control Efficiency) <sup>6</sup>			ประเมินผลการควบคุมภายใน (สูง ไม่เพียงพอ ปานกลาง ต่ำ เพียงพอ) (โอกาสผลกระทบ) ประเภท (S O F C) (Internal Control) <sup>7</sup>	การปรับปรุงการควบคุมภายใน (Mitigation) <sup>8</sup>	หน่วยงานที่รับผิดชอบ (Responsible Agency) <sup>9</sup>																		
			การควบคุม	การติดตาม	ผลงาน																					
1.ชื่อของงาน	1. ชื่อความเสี่ยง					1. เพียงพอ/ไม่เพียงพอ																				
2. วัตถุประสงค์ของงาน	2. สาเหตุของความเสี่ยง					2. (โอกาสเกิดผลกระทบ)																				
3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง	3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)					3. ประเภทของความเสี่ยง																				
						<table border="1"> <thead> <tr> <th>ระดับ</th> <th>โอกาสเกิด (L)</th> <th>ผลกระทบ (I)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	ระดับ	โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)	5			4			3			2			1				
ระดับ	โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)																								
5																										
4																										
3																										
2																										
1																										

### วิธีการกรอกข้อมูล

- <sup>1</sup> ระบุชื่อหน่วยงานที่ประเมินการควบคุมภายในระดับหน่วยงาน
- <sup>2</sup> ระบุวัน/เดือน/ปี สิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่จะประเมินการควบคุมภายใน
- <sup>3</sup> ระบุชื่อของภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงานและวัตถุประสงค์ของงานและขั้นตอนที่มีความเสี่ยง (Job Description)
- <sup>4</sup> ระบุความเสี่ยง (Risk) ที่สำคัญของแต่ละภารกิจ ระบุสาเหตุของความเสี่ยงและระบุดัชนีชี้วัดความเสี่ยง
- <sup>5</sup> ระบุการควบคุมภายใน (Existing Control) ของแต่ละภารกิจ เพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง เช่น ขั้นตอน วิธีปฏิบัติกฎเกณฑ์
- <sup>6</sup> ระบุการประเมินความเพียงพอของมาตรการการควบคุมภายใน (Internal Control Efficiency) ตาม (5) เพื่อประเมินการควบคุมภายในที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- <sup>7</sup> ระบุผลการประเมินการควบคุมภายในว่ามีความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องหรือไม่ และดำเนินการจัดทำตารางค่าโอกาสเกิด และผลกระทบ (Internal Control)
- <sup>8</sup> ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายใน (Mitigation) เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (7) ในปัจจุบันหรือปีปฏิทินถัดไป
- <sup>9</sup> ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบการปรับปรุงการควบคุมภายใน (Responsible Agency)
- <sup>10</sup> ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานและระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน
- <sup>11</sup> ระบุวัน/เดือน/ปี ที่รายงาน

<sup>10</sup>  
 ชื่อ.....  
 ตำแหน่ง.....  
 วันที่.....<sup>11</sup>เดือน.....พ.ศ. ....

## คำอธิบายแบบรายงานการประเมินการควบคุมภายในและการบ่งชี้ความเสี่ยง

- (1) ระบุชื่อหน่วยงานที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงาน
- (2) ระบุวัน/เดือน/ปี สิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินการงานประจำปี ที่ประเมินผลการควบคุมภายใน
- (3) ระบุชื่อของภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงานและวัตถุประสงค์ของงานและขั้นตอนที่มีความเสี่ยง (Job Description)
- (4) ระบุความเสี่ยง (Risk) ที่สำคัญของแต่ละภารกิจ ระบุสาเหตุของความเสี่ยงและระบุดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI) คือ ตัวชี้วัดความเสี่ยง เป็นเครื่องมือที่จะช่วยติดตามความเสี่ยง พร้อมทั้งเป็น Early Warning เพื่อให้หน่วยงานสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ความเสี่ยงในอนาคต และมีมาตรการป้องกันก่อนเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย

### ตัวอย่างดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

Risk	KRI
ความผันผวนของราคา	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ อัตราความพึงพอใจของลูกค้า</li> <li>▪ อัตราการร้องเรียนจากลูกค้า</li> </ul>
ผลิตสินค้าไม่ทันตามแผน	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ระยะเวลาในการจัดส่งวัตถุดิบล่าช้า</li> <li>▪ อัตราการเพิ่มขึ้นของค่าแรงล่วงเวลา</li> </ul>
ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ อัตราการหมุนเวียนของพนักงาน</li> <li>▪ จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรม</li> </ul>

ข้อสังเกต : ไม่จำเป็นที่ KRI ต้องมีทิศทางเดียวกับความเสี่ยง อาจจะมีทิศทางตรงกันข้าม เช่น KRI เพิ่มแต่ความเสี่ยงลด

- (5) ระบุการควบคุมภายใน (Existing Control) ของแต่ละภารกิจ เพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง เช่น ขั้นตอน วิธีปฏิบัติกฎเกณฑ์
- (6) ระบุการประเมินความเพียงพอของมาตรการการควบคุมภายใน (Internal Control Efficiency) ตาม (5) เพื่อประเมินการควบคุมภายในที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยใช้ตารางการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน ดังนี้

ระดับคะแนนประสิทธิภาพ	การประเมินความเพียงพอของมาตรการการควบคุมภายใน					
	1 กระบวนการควบคุม		2 การติดตาม		3 ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	
1	0.1	ไม่มีการควบคุม	0.2	ไม่มีการติดตาม	0.7	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (ดำเนินการล่าช้ากว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ 2 เดือนขึ้นไป/ต่ำกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 20 ขึ้นไป)
2	0.2	มีการควบคุม แต่ยังไม่เป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน (มีการควบคุม แต่ยังไม่เป็นทางการ ไม่มีการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร)	0.4	มีการติดตามเมื่อทวงถาม	1.4	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (ดำเนินการล่าช้ากว่าเป้าหมายที่กำหนด)
3	0.3	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน (รู้เพียงในหน่วยงานตนเอง เช่น บันทึกลงในหน่วยงาน, หนังสือแจ้งเวียน)	0.6	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ	2.1	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (ดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด)

ระดับคะแนน ประสิทธิภาพ	การประเมินความเสี่ยงพอของมาตรการการควบคุมภายใน					
	1 กระบวนการควบคุม		2 การติดตาม		3 ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	
4	0.4	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานขององค์กร (มีการประกาศให้ทราบทั่วทั้งองค์กร เช่น คู่มือ SOP, ระเบียบ, ข้อบังคับ)	0.8	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ (ติดตามและรายงานผลทางวาจา ไม่มีการกำหนดระยะเวลาการรายงานผลที่เป็นทางการ)	2.8	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (ดำเนินการเร็วกว่าเป้าหมายที่กำหนด ไม่เกิน 2 เดือน/ไม่เกินร้อยละ 20)
5	0.5	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กรและเทียบเคียงกับ Best Practice (เช่น นโยบาย มีการเทียบเคียงกับแนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานอื่น หรือปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบของหน่วยงานที่กำกับดูแล)	1.0	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน (มีการติดตาม และรายงานผลเป็นรอบระยะเวลาที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร)	3.5	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (ดำเนินการเร็วกว่าเป้าหมายที่กำหนด 2 เดือนขึ้นไป/เกินกว่าร้อยละ 20 ขึ้นไป)
<b>คะแนน</b>	<b>0.4</b>		<b>1.0</b>		<b>2.1</b>	
<p><b>หมายเหตุ:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>การประเมินความเสี่ยงพอของการควบคุม จะประเมินใน 3 มิติ คือ กระบวนการควบคุม 10% การติดตาม 20% และผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย (ในปีก่อน) 70%</li> <li>ถ้าคะแนนประเมินความเสี่ยงพอของการควบคุม มีคะแนนรวมตั้งแต่ 3.0 ขึ้นไป ถือว่าการควบคุมที่มีอยู่มีประสิทธิภาพเพียงพอแล้ว ไม่ต้องทำแผนบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม แต่ให้ประเมิน I x L เพื่อระบุค่าระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) ไว้</li> <li>แต่ถ้าคะแนนประเมินความเสี่ยงพอของการควบคุม มีคะแนนรวมต่ำกว่า 3.0 ลงมา ถือเป็นการควบคุมที่ไม่เพียงพอต้องทำแผนบริหารความเสี่ยง เพิ่มเติมข้อ 4</li> <li>ให้ประเมิน I x L เพื่อระบุค่าระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) แล้วทำแผนบริหารความเสี่ยงเพิ่ม และระบุให้ I x L ของค่าระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk) ก่อนนำเสนอรายงานเพื่อรวบรวมบริหารจัดการเป็นกลุ่มความเสี่ยงระดับสายงานต่อไป</li> </ol>						

- (7) ระบุผลการประเมินการควบคุมภายในว่ามีความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องหรือไม่ และดำเนินการจัดทำตารางค่าโอกาสเกิด และผลกระทบ (Internal Control)
- (8) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายใน (Mitigation) เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (7) ในปัจจุบันหรือปีปฏิทินถัดไป
- (9) ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบการปรับปรุงการควบคุมภายใน (Responsible Agency)
- (10) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานและระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน
- (11) ระบุวัน/เดือน/ปีที่รายงาน

## ตัวอย่างแบบรายงานประเมินการควบคุมภายในและการบ่งชี้ความเสี่ยง

ชื่อหน่วยงาน **กองนโยบายและแผน**  
 แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในและการบ่งชี้ความเสี่ยง  
 สำหรับระยะเวลาดำเนินการ ณ สิ้นสุดวันที่ **30 กันยายน 2567**

F-S-PPD-002-003

Re.1(0), .../.../...

หน้า 1/1

ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้ง หน่วยงานของรัฐหรือภารกิจ ตามแผนการดำเนินการหรือ ภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของ หน่วยงานของรัฐ/วัตถุประสงค์ (Job Description)	ความเสี่ยง (Risk)	การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)	การประเมินความเพียงพอของ มาตรการการควบคุมภายใน (Internal Control Efficiency)			ประเมินผลการควบคุมภายใน (สูง ไม่เพียงพอ ปานกลาง ต่ำ เพียงพอ) (โอกาสผลกระทบ) ประเภท (S O F C) (Internal Control)	การปรับปรุงการควบคุมภายใน (Mitigation)	หน่วยงานที่รับผิดชอบ (Responsible Agency)																		
			การควบคุม	การติดตาม	ผลงาน																					
<b>1. ชื่อของงาน</b> การจัดทำงบประมาณประจำปี และการปรับปรุงระหว่างปี <b>2. วัตถุประสงค์ของงาน</b> เพื่อให้การเบิกจ่ายงบประมาณ เป็นไปตามแผน <b>3. ขั้นตอนงานที่มีความเสี่ยง</b> การติดตามแผนการเบิกจ่ายงบ ลงทุนไม่ครอบคลุม	<b>1. ชื่อความเสี่ยง</b> ไม่สามารถผลักดันการเบิกจ่ายงบ ลงทุนให้เป็นไปตามแผน <b>2. สาเหตุของความเสี่ยง</b> 2.1 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ลำช้า 2.2 การดำเนินงานของผู้รับจ้าง ลำช้า 2.3 การตัดสินใจหรือการแก้ไข ปัญหาในส่วนขององค์การสุรา มีความล่าช้าซึ่งส่งผลให้ผู้รับจ้าง ทำงานล่าช้าไปด้วย 2.4 มีผู้เสนอราคาน้อยรายทำให้ ต้องดำเนินการใหม่ <b>3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)</b> จำนวนโครงการที่ไม่สามารถ เบิกจ่ายงบลงทุนให้เป็นไปตาม แผนได้	1. มีการประชุมร่วมกับผู้รับจ้างเพื่อให้การ ดำเนินงานเป็นไปตามแผน 2. ให้ผู้รับผิดชอบกำกับดูแลงานและการ เบิกจ่ายให้เป็นไปตามแผน 3. มีการติดตามการตรวจรับของ คณะกรรมการตรวจรับและตรวจจ่าย 4. มีการติดตามขั้นตอนการจ่ายเงินอย่าง เคร่งครัด 5. มีการกำหนดวิธีการจัดซื้อจัดจ้างในกรณี งบลงทุน ให้สามารถดำเนินกระบวนการ จัดซื้อจัดจ้างก่อนสิ้นปีงบประมาณใหม่ แต่ให้กำหนดใน TOR ว่าจะลงนามใน สัญญาก็ต่อเมื่อได้รับอนุมัติงบประมาณ	0.4	0.8	1.4	<b>1. เพียงพอ/ไม่เพียงพอ</b> ไม่เพียงพอ <b>2. (โอกาสเกิดผลกระทบ)</b> 5x5 <b>3. ประเภทของความเสี่ยง</b> O	1. แผนการบริหารการเบิกจ่าย การลงทุน 2. กำหนด KPI ให้ผู้รับผิดชอบ	กองนโยบายและแผน																		
						<table border="1"> <thead> <tr> <th>ระดับ</th> <th>โอกาสเกิด (L)</th> <th>ผลกระทบ (I)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td>จำนวนเบิกจ่ายไม่ตรง ตามแผนงาน 2 รายการ ภายใน 5 เดือน</td> <td>ร้อยละการเบิกจ่ายของ แผนการเบิกจ่ายน้อยกว่า หรือเท่ากับ 80%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>จำนวนเบิกจ่ายไม่ตรง ตามแผนงาน 2 รายการ ภายใน 4 เดือน</td> <td>ร้อยละการเบิกจ่ายของ แผนการเบิกจ่ายน้อยกว่า หรือเท่ากับ 81 - 85%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>จำนวนเบิกจ่ายไม่ตรง ตามแผนงาน 2 รายการ ภายใน 3 เดือน</td> <td>ร้อยละการเบิกจ่ายของ แผนการเบิกจ่ายน้อยกว่า หรือเท่ากับ 86 - 90%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>จำนวนเบิกจ่ายไม่ตรง ตามแผนงาน 2 รายการ ภายใน 2 เดือน</td> <td>ร้อยละการเบิกจ่ายของ แผนการเบิกจ่ายน้อยกว่า หรือเท่ากับ 91 - 95%</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>จำนวนเบิกจ่ายไม่ตรงตาม แผนงาน 2 รายการ ภายใน 1 เดือน</td> <td>ร้อยละการเบิกจ่ายของ แผนการเบิกจ่ายน้อยกว่า หรือเท่ากับ 96 - 100%</td> </tr> </tbody> </table>	ระดับ	โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)	5	จำนวนเบิกจ่ายไม่ตรง ตามแผนงาน 2 รายการ ภายใน 5 เดือน	ร้อยละการเบิกจ่ายของ แผนการเบิกจ่ายน้อยกว่า หรือเท่ากับ 80%	4	จำนวนเบิกจ่ายไม่ตรง ตามแผนงาน 2 รายการ ภายใน 4 เดือน	ร้อยละการเบิกจ่ายของ แผนการเบิกจ่ายน้อยกว่า หรือเท่ากับ 81 - 85%	3	จำนวนเบิกจ่ายไม่ตรง ตามแผนงาน 2 รายการ ภายใน 3 เดือน	ร้อยละการเบิกจ่ายของ แผนการเบิกจ่ายน้อยกว่า หรือเท่ากับ 86 - 90%	2	จำนวนเบิกจ่ายไม่ตรง ตามแผนงาน 2 รายการ ภายใน 2 เดือน	ร้อยละการเบิกจ่ายของ แผนการเบิกจ่ายน้อยกว่า หรือเท่ากับ 91 - 95%	1	จำนวนเบิกจ่ายไม่ตรงตาม แผนงาน 2 รายการ ภายใน 1 เดือน	ร้อยละการเบิกจ่ายของ แผนการเบิกจ่ายน้อยกว่า หรือเท่ากับ 96 - 100%		
ระดับ	โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)																								
5	จำนวนเบิกจ่ายไม่ตรง ตามแผนงาน 2 รายการ ภายใน 5 เดือน	ร้อยละการเบิกจ่ายของ แผนการเบิกจ่ายน้อยกว่า หรือเท่ากับ 80%																								
4	จำนวนเบิกจ่ายไม่ตรง ตามแผนงาน 2 รายการ ภายใน 4 เดือน	ร้อยละการเบิกจ่ายของ แผนการเบิกจ่ายน้อยกว่า หรือเท่ากับ 81 - 85%																								
3	จำนวนเบิกจ่ายไม่ตรง ตามแผนงาน 2 รายการ ภายใน 3 เดือน	ร้อยละการเบิกจ่ายของ แผนการเบิกจ่ายน้อยกว่า หรือเท่ากับ 86 - 90%																								
2	จำนวนเบิกจ่ายไม่ตรง ตามแผนงาน 2 รายการ ภายใน 2 เดือน	ร้อยละการเบิกจ่ายของ แผนการเบิกจ่ายน้อยกว่า หรือเท่ากับ 91 - 95%																								
1	จำนวนเบิกจ่ายไม่ตรงตาม แผนงาน 2 รายการ ภายใน 1 เดือน	ร้อยละการเบิกจ่ายของ แผนการเบิกจ่ายน้อยกว่า หรือเท่ากับ 96 - 100%																								

ลายมือชื่อ.....

(นางจุฑามาศ แสงเปล่งปลั่ง)

ตำแหน่ง หัวหน้ากองควบคุมและพัฒนาคุณภาพปฏิบัติ  
 หน้าที่ในตำแหน่งหัวหน้ากองนโยบายและแผน

วันที่ 18 เดือน กันยายน พ.ศ. 2567

**หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์  
ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561**