โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต

คู่มือการปฏิบัติงาน

การบริหารความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ 2560

เสนอโดย ส่วนแผนงานและกลยุทธ์

ทบทวนโดย คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง โรงงานไพ่

อนุมัติโดย ผู้อำนวยการโรงงานไพ่

WI – PC – SF – 01

คู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง

ของ โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต

ประจำปีงบประมาณ 2560

คำนำ

โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต ได้กำหนดวิสัยทัศน์ที่จะเป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความมุ่งมั่นของผู้บริหารและพนักงานโรงงานไพ่ทุกคนในการร่วมมือปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย อย่างไรก็ตามในสภาวการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารและพนักงานโรงงานไพ่จึงต้องเตรียมความพร้อมทั้งเชิงรุกและเชิงรับอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น

ระบบบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการองค์กรที่มีความสำคัญ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ทำให้โรงงานไพ่เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้ โดยการบริหารความเสี่ยงที่ดีต้องให้พนักงานในองค์กรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร อีกทั้งผู้บริหารและพนักงานต้องร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจเพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง โรงงานไพ่ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง จึงได้กำหนดให้มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง ของโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2560 เพื่อให้โรงงานไพ่มีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานและเป็นไปตามแนวทางของ COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) โดยมีการติดตาม ประเมินผลและทบทวนความเสี่ยงให้สอดคล้องกับปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างสม่ำเสมอ

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง โรงงานไพ่

ตุลาคม 2559

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
1. หลักการและเหตุผล	5
2. วัตถุประสงค์	6
3. ขอบเขต	6
4. คำจำกัดความ	7
5. ความรับผิดชอบ	8
6. ระเบียบขั้นตอนปฏิบัติ	14
7. บรรณานุกรม	31
8. แบบฟอร์มที่ใช้	31
9. เอกสารบันทึก	31

ภาคผนวก

	คู่มือการปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยง โรงงานไพ่	**หมายเลขเอกสาร :** WI – PC – SF –01
		การแก้ไขครั้งที่ : 7
		วันที่เริ่มใช้ : ตุลาคม 2559
		หน้าที่ : 5
		ผู้อนุมัติ : ผู้อำนวยการโรงงานไพ่

หลักการและเหตุผล

จากการที่รัฐบาลไทยโดยกระทรวงการคลังได้มีนโยบายให้หน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจนำแนวคิดเรื่องการบริหารบ้านเมืองที่ดี (Good Corporate Governance : GCG) มาใช้งานในปี พ.ศ. 2544 ซึ่งการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นองค์ประกอบหนึ่งของ GCG โดยหลักเกณฑ์นี้ได้กำหนดให้ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยง โดยเห็นว่าผู้บริหารรัฐวิสาหกิจสามารถป้องกันหรือลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินกิจการได้ ซึ่งจะเป็นผลทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ในบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เรื่องการกำกับดูแลที่ดีได้ครอบคลุมเรื่องการบริหารความเสี่ยงไว้ด้วย

หลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีได้กำหนดแนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจไว้ ดังนี้

1. จัดตั้งทีมงานหรือส่วนงานเพื่อตรวจสอบและดูแลการบริหารความเสี่ยงโดยตรง
2. วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งจากภายใน/ภายนอก
3. จัดทำรายงานประเมินผลความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นการระวัง ป้องกัน และจัดการเพื่อลดโอกาสและความรุนแรงในการเกิดอันตราย ความสูญเสีย ความเสียหาย ความล้มเหลว ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคลากร ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

	คู่มือการปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยง โรงงานไพ่	**หมายเลขเอกสาร :** WI – PC – SF –01
		การแก้ไขครั้งที่ : 7
		วันที่เริ่มใช้ : ตุลาคม 2559
		หน้าที่ : 6
		ผู้อนุมัติ : ผู้อำนวยการโรงงานไพ่

2. วัตถุประสงค์

คู่มือการบริหารความเสี่ยงนี้ จัดทำขึ้นเพื่อสร้างความเข้าใจในหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของโรงงานไพ่ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างมีระบบและต่อเนื่อง
2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์ตลอดจนเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ขององค์การ
3. เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้รับทราบนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของโรงงานไพ่
4. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในทุกๆด้านระดับขององค์กร
5. เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงของโรงงานไพ่อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
6. เพื่อลดโอกาสและผลกระทบทางลบที่จะเกิดขึ้นกับองค์การ

2. ขอบเขต

ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงของโรงงานไพ่ มีขอบเขตเนื้อหาประกอบไปด้วย นโยบายการบริหารความเสี่ยง โครงสร้างและสภาพแวดล้อมการบริหารความเสี่ยง โดยรวมความรับผิดชอบการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงรวมถึงขั้นตอนกระบวนการในการบริหารความเสี่ยง

3. คำจำกัดความ

เหตุการณ์ (Event) หมายถึง เหตุหรือกรณีที่เกิดขึ้นจากแหล่งภายในหรือภายนอกที่ส่งผลต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งเหตุการณ์เหล่านั้นอาจมีผลในเชิงลบหรือเชิงบวกต่อการดำเนินงาน โดยผลในเชิงลบนั้นถือว่าเป็น “ความเสี่ยง (Risk)” สำหรับผลในเชิงบวกหรือเป็นการสร้าง “โอกาส (Opportunity)” ให้กับองค์กร

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร โดยวัดความรุนแรงจากผลกระทบ (Impact) และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนบางอย่างที่เกิดขึ้นแล้วมีผลสืบเนื่อง (Consequence) ที่ส่งผลกระทบในเชิงบวกต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการหรือแนวทางที่กำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานขององค์กร เพื่อใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งการกำหนดวิธีการในการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งจะทำให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ผลจากเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง ซึ่งอาจเกิดผลประการเดียวหรือหลายประการโดยเกิดทั้งเชิงบวกและเชิงลบ

4. ความรับผิดชอบ

บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการโรงงานไพ่

- กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่านโยบายการบริหารความเสี่ยงได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง
- อนุมัติความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และนโยบายการบริหารความเสี่ยง
- สนับสนุนให้โรงงานไพ่มีวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- มีความเข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญของโรงงานไพ่ที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กร
- ให้ข้อเสนอแนะและให้ความเห็นชอบการบริหารความเสี่ยงของโรงงานไพ่
- ติดตามผลการดำเนินงานจากคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในโรงงานไพ่เพื่อให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงของโรงงานไพ่โดยรวมและสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ

- สอบทานกรอบการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะวิธีการปรับปรุงในกรณีที่จำเป็นเพื่อให้มั่นใจว่ากรอบการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

- มีความเข้าใจในความเสี่ยงที่สำคัญของโรงงานไพ่ และสอบทานเพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารมีกระบวนการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและทำให้เกิดความมั่นใจว่าโรงงานไพ่มีการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- กำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นอิสระและจัดทำรายงานเสนอต่อคณะกรรมการโรงงานไพ่ เกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน
- ให้คำปรึกษาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไพ่
- สอบทานและสื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไพ่ เพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญได้รับการจัดหาและเชื่อมโยงกับระบบการควบคุมภายในอย่างเหมาะสม
- ติดตามประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยตรวจสอบภายใน

บทบาทและความรับผิดชอบของคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในโรงงานไพ่

- อนุมัตินโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- อนุมัติมาตรการหรือแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของโรงงานไพ่

- พัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกำกับดูแลการดำเนินงานตามกระบวนการบ่งชี้ปัจจัยเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงรวมทั้งคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่อองค์กรมาจัดทำแผนตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสม
- รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับองค์กรรายไตรมาสต่อคณะกรรมการโรงงานไพ่และคณะกรรมการตรวจสอบรัฐวิสาหกิจ โรงงานไพ่
- เชิญผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่และบุคคลภายนอกเพื่อเข้าร่วมประชุมหรือให้ข้อมูลในเรื่องที่เกี่ยวข้อง
- รายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการโรงงานไพ่

บทบาทและความรับผิดชอบของผู้อำนวยการโรงงานไพ่

- การวางแผนและดำเนินการตามนโยบาย และแผนงานการบริหารความเสี่ยงร่วมกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไพ่
- สั่งการและติดตามให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- แต่งตั้งเจ้าหน้าที่หรือผู้รับผิดชอบ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- สนับสนุนและส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นการปฏิบัติงานตามปกติและเป็นวัฒนธรรมของหน่วยงาน
- อื่นๆ ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการโรงงานไพ่

บทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับต่างๆ

- รวบรวมและวิเคราะห์เหตุการณ์และประเมินผลความเสี่ยงเบื้องต้นเพื่อรายงานต่อคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในโรงงานไพ่
- มีส่วนร่วมในการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
- ส่งเสริมให้พนักงานในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหาร ความเสี่ยง
- ประสานงานกับเลขาฯ คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในโรงงานไพ่ เพื่อรายงานความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้รับมอบหมาย
- อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

บทบาทและความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน

- ตรวจสอบการบริหารความเสี่ยงอย่างอิสระเป็นรายครั้ง
- จัดทำแผนและปฏิบัติงานตรวจสอบตามผลของการประเมินความเสี่ยง
- ประสานงานกับหน่วยงานบริหารความเสี่ยงเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมิน
- ความเสี่ยงและดำเนินการตรวจสอบภายในตามแนวความเสี่ยง
- อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

บทบาทและความรับผิดชอบของคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในโรงงานไพ่

- จัดทำร่างนโยบายความเสี่ยงและควบคุมภายในและร่างกรอบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยผ่านผู้อำนวยการโรงงานไพ่และเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในโรงงานไพ่ เพื่อพิจารณาอนุมัติ

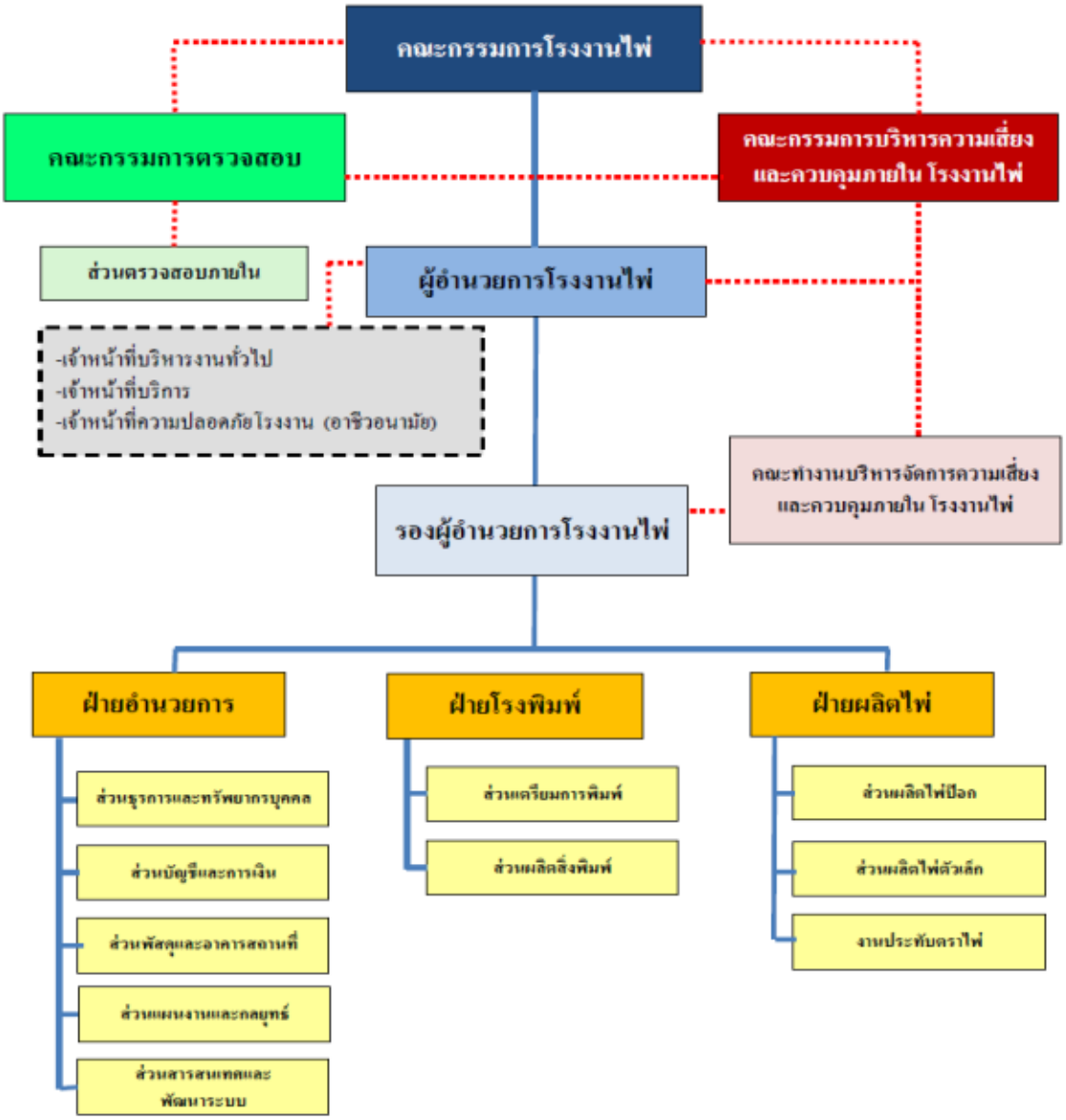
- พัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ
- ติดตาม แนะนำและให้คำปรึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อลดผลกระทบและป้องกันความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- ทบทวนประเมินผลรายงานผลการดำเนินงานมาตรการหรือแผนปฏิบัติการ เพื่อกำหนดแนวทางการปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงของโรงงานไพ่ และนำเสนอให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไพ่ พิจารณาให้ความเห็นชอบ
- ดำเนินการประชาสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกรณีที่มีเหตุการณ์วิกฤติซึ่งมีผลกระทบที่จะสร้างความเสียหาย รั่วไหล หรือสูญเปล่า อันจะทำให้การบริหารงานของโรงงานไพ่ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
- สื่อสาร/ทำความเข้าใจให้ความรู้ทั่วทั้งองค์กรในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- รวบรวมกลั่นกรองข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ จัดทำเป็นฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ตามลำดับความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในและมาตรฐานจัดการ
- ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

พนักงาน

- ระบุเหตุการณ์ที่อาจมีความเสี่ยงต่อองค์กร
- อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

	คู่มือการปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยง โรงงานไพ่	**หมายเลขเอกสาร :** WI – PC – SF –01
		การแก้ไขครั้งที่ : 7
		วันที่เริ่มใช้ : ตุลาคม 2559
		หน้าที่ : 13
		ผู้อนุมัติ : ผู้อำนวยการโรงงานไพ่

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของโรงงานไพ่



	คู่มือการปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยง โรงงานไพ่	**หมายเลขเอกสาร :** WI – PC – SF –01
		การแก้ไขครั้งที่ : 7
		วันที่เริ่มใช้ : ตุลาคม 2559
		หน้าที่ : 14
		ผู้อนุมัติ : ผู้อำนวยการโรงงานไพ่

6. ระเบียบขั้นตอนปฏิบัติ

กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้โรงงานไพ่มีขั้นตอนสำคัญในกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน **The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Enterprise risk management** (COSO–ERM) ซึ่งประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังรูป

โดยรายละเอียดสามารถอธิบายได้ดังนี้

6.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานสำหรับองค์ประกอบอื่นๆ ของ ERM เพื่อใช้ในการกำหนดหลักเกณฑ์และโครงสร้าง สภาพแวดล้อมภายในมีผลต่อการประเมินและการดำเนินการในการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนดกิจกรรมทางธุรกิจ และการระบุความเสี่ยงมีอิทธิพลต่อการออกแบบและการกำหนดหน้าที่ของกิจกรรม ในการควบคุมระบบข้อมูลข่าวสารและการสื่อสาร และกิจกรรมการติดตามดูแล ในทางตรงข้ามสภาพแวดล้อมภายในนั้นก็ได้รับอิทธิพลมาจากประวัติและวัฒนธรรมในอดีตขององค์กร

สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ หลายประการ เช่น ค่านิยมทางจริยธรรม ศักยภาพและการพัฒนาของบุคลากร รูปแบบการจัดการของฝ่ายบริหารและวิธีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบคณะกรรมการบริหารเองก็เป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมภายในและมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการกำหนดสภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน แม้ว่าทุกองค์ประกอบจะมีความสำคัญแต่ในองค์กรที่แตกต่างกันก็จะให้ความสำคัญที่แตกต่างกันกันออกไป

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึงปัจจัยต่างๆ ซึ่งผู้บริหารต้องมีการกำหนดร่วมกันกับพนักงานในองค์กร ส่งผลให้มีการสร้างจิตสำนึก การตระหนักและรับรู้เรื่องความเสี่ยงและการควบคุมแก่พนักงานทุกคนในองค์กร และเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อส่วนประกอบของ ERM

6.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ หมายถึง การระบุสิ่งที่องค์การหรือหน่วยงานนั้น คาดหวังที่จะประสบความสำเร็จ

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี ควรมีลักษณะ SMART กล่าวคือ

Strategic Alignment – การเชื่อมโยงกับกลยุทธ์

Measurable – การกำหนดตัววัดและเป้าหมายที่ชัดเจน

Achievable – การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายแต่สามารถบรรลุผลได้ไม่สูงหรือต่ำไป

Reliable – เชื่อถือได้ มีหลักฐานยืนยันว่าเป็นจริง

Timeframe – กำหนดเป้าหมายเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

6.3 การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)

การระบุเหตุการณ์ หมายถึง การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ ตัววัด เป้าหมายของแผนงานที่กำลังพิจารณาบริหารความเสี่ยงการระบุเหตุการณ์ควรพิจารณาจากแหล่งที่อาจเกิดจากปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์การเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต ปัจจุบัน และที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยที่เกิดจากภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมไม่ได้ แต่ต้องติดตามศึกษาเพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส หรือเพื่อลดความเสียหายที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างปัจจัยภายนอก เช่น

- ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Natural Environment) เช่น น้ำท่วม ไฟไหม้ แผ่นดินไหว และเหตุการณ์ที่ทำความเสียหายต่ออาคาร ทรัพย์สิน แหล่งวัตถุดิบ แรงงาน

- ภาวะเศรษฐกิจ (Economic) เช่น ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน การเคลื่อนไหวของต้นทุนวัตถุดิบ และเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับราคาสินค้า
- ภาวะการเมือง (Political) เช่น กฎหมาย ระเบียบ และเหตุการณ์ที่เปิดหรือจำกัดโอกาสการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงอัตราภาษี
- สังคม (Social) เช่น มาตรฐานและรสนิยมของสังคมและลูกค้า

ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยที่เกิดภายในองค์การที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ และเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการได้ตัวอย่างปัจจัยภายใน เช่น

- โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เช่น เครื่องมืออุปกรณ์เทคโนโลยีและกำลัง การผลิต เหตุการณ์ที่กระทบต่อการผลิต การเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า
- กระบวนการ (Process) ได้แก่ เหตุการณ์เกี่ยวกับกระบวนการและกิจกรรมหลัก เช่น การผลิต การควบคุมคุณภาพ การส่งมอบสินค้า การควบคุมที่ไม่เพียงพอ ไม่มีประสิทธิภาพ และเกิดความไม่พึงพอใจของลูกค้า
- ควบคุมที่ไม่เพียงพอ ไม่มีประสิทธิภาพ และเกิดความไม่พึงพอใจของลูกค้า
- พนักงาน (Personnel) เช่น การขาดพนักงานที่มีความรู้และทักษะในงานการเกิดอุบัติเหตุของพนักงาน การทุจริต การหยุดผลิต
- เทคโนโลยี (Technology) เช่น ความล้าสมัย การหยุดชะงักของระบบการผลิตความไม่สามารถปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

	คู่มือการปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยง โรงงานไพ่	**หมายเลขเอกสาร :** WI – PC – SF –01
		การแก้ไขครั้งที่ : 7
		วันที่เริ่มใช้ : ตุลาคม 2559
		หน้าที่ : 18
		ผู้อนุมัติ : ผู้อำนวยการโรงงานไพ่

วิธีการในการระบุเหตุการณ์และเก็บข้อมูล มีได้หลายวิธีทั้งวิธีเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ วิธีการเชิงปริมาณ เช่น การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนการผลิต เวลาที่ใช้ จำนวนเงิน จำนวนคน ซึ่งอาจเหมาะในเหตุการณ์ที่ซับซ้อนและมีข้อมูลเชิงปริมาณที่สามารถเก็บได้ อาจทำได้ยากแต่ทำให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนในการวิเคราะห์เชิงสถิติในระดับสูง แต่เหตุการณ์บางประการ เช่น ความพึงพอใจหรือเหตุการณ์ที่อาจต้องใช้ดุลยพินิจ อาจต้องใช้วิธีเชิงคุณภาพ ได้แก่ การกำหนดเป็นค่าระดับหรือสเกลต่างๆ เช่น ระดับ 1 – 5 ซึ่ง 1 หมายถึง น้อยและ 5 หมายถึง มากสุด การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเก็บได้ง่ายกว่าเชิงปริมาณ แต่อาจมีข้อจำกัดด้านความถูกต้องเชื่อถือได้ ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ควรเก็บจากผู้เกี่ยวข้องรอบด้านให้เหมาะสมตามความจำเป็น เช่น เก็บจากผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า ผู้จัดส่งสินค้า เป็นต้น

ตัวอย่างเทคนิคในการระบุเหตุการณ์

- การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยง (SWOT Analysis)
- การวิเคราะห์ผังภาพกระบวนการปฏิบัติงาน (Flowchart Analysis)
- การวิเคราะห์อัตราส่วนการเงิน (Financial Ratio Analysis)
- การวิเคราะห์ตัววัดผลที่เป็นตัวก่อหรือเหตุให้เกิดเหตุการณ์ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นเหตุทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้น
- การใช้แบบรายการเหตุการณ์ที่มีผู้จัดทำไว้
- การใช้ผังก้างปลา (Fishbone Analysis) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัย – เหตุการณ์ – วัตถุประสงค์

ตัวอย่างเทคนิคที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

- การประชุมเชิงปฏิบัติการ
- การประชุมประเมินผลตนเอง
- การสัมภาษณ์
- การใช้แบบสอบถาม
- การสำรวจวิจัย

ในการบริหารความเสี่ยง การรวบรวมข้อมูลและความคิดเห็นทั้งจากบุคคลภายใน เช่น คณะกรรมการ ฝ่ายบริหาร ผู้บริหารระดับต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง พนักงาน และจากบุคคลภายนอก เช่น ผู้เชี่ยวชาญ ลูกค้า และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จะทำให้ได้ข้อสรุปที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันของทุกฝ่าย

6.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง การวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยงของเหตุการณ์ที่มีต่อวัตถุประสงค์ที่กำลังพิจารณา การประเมินระดับความเสี่ยงจะประเมินจากระดับผลกระทบและระดับความน่าจะเกิดของเหตุการณ์นั้น

6.4.1 ระดับผลกระทบ (Impact) เชิงปริมาณ พิจารณาจากจำนวนเงินหรือความล่าช้าของงาน สำหรับเชิงคุณภาพพิจารณาจากระดับความผิดตามกฎระเบียบ ข้อบังคับหรือระดับความสำคัญของงานว่า เป็นงานประจำวัน งานประจำเดือน งานสำคัญตามแผนวิสาหกิจ หรือระดับความสำคัญของบัญชีว่า เป็นบางรายการบัญชี บัญชีที่ไม่สำคัญ บัญชีที่สำคัญ เป็นต้น สรุปได้ในตารางถัดไป

	คู่มือการปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยง โรงงานไพ่	**หมายเลขเอกสาร :** WI – PC – SF –01
		การแก้ไขครั้งที่ : 7
		วันที่เริ่มใช้ : ตุลาคม 2559
		หน้าที่ : 20
		ผู้อนุมัติ : ผู้อำนวยการโรงงานไพ่

ตารางระดับผลกระทบเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

การกำหนดระดับผลกระทบ					
	เชิงคุณภาพ		**เชิงปริมาณ**		
ระดับ	**ระดับความผิดตามกฎระเบียบและข้อบังคับ**	**ระดับความสำคัญของงาน / บัญชี**	**จำนวนเงิน (บาท)**	**ความล่าช้าของงาน**	**ร้อยละผลกระทบต่อความสำเร็จของแผน**
5.หายนะ	ปลดออก,ให้ออก, ไล่ออก	เป็นแผนงานสำคัญและมีผลกระทบกับทั้งองค์กร หรือผลกระทบต่องบการเงินทั้งงบ	>15,000,000 มติเห็นชอบคณะบอร์ด	>12 เดือน	20% หรือมากกว่า
4.สูงมาก	โทษตัดเงินเดือน	เป็นแผนสำคัญของวิสาหกิจ หรือเป็นบัญชีที่มีความสำคัญต่องบต้นทุน งบกำไรขาดทุน งบดุล	<15,000,000 ประธานบอร์ด	7–12 เดือน	15 – 19%
3.ปานกลาง	ตั้งคณะกรรมการสอบสวน , ภาคทัณฑ์	เป็นบางส่วนของแผนวิสาหกิจ หรือเป็นบางส่วนของบัญชีที่มีความสำคัญ	<3,000,000 ผอ.	4–6 เดือน	10 – 14%
2.น้อย	เป็นความผิดเล็กน้อย และถูกทักท้วงเป็นลายลักษณ์อักษร	เป็นงานประจำเดือน/ประจำไตรมาส หรือเป็นบัญชีที่ไม่สำคัญ	<1,000,000 ผอ.	1–3 เดือน	5 – 9%
1.น้อยมาก	เป็นความผิดเล็กน้อย ไม่ถูกทักท้วงเป็นลายลักษณ์อักษร	เป็นงานประจำวัน (Routine) หรือเป็นรายการบัญชีบางรายการ	<200,000 รอง ผอ.	<1 เดือน	น้อยกว่า 5%

6.4.2 ระดับความน่าจะเกิด (Likelihood) เชิงปริมาณ พิจารณาจากระยะเวลาคาดว่าจะเกิดภายในเวลา 4 ปี ของแผนวิสาหกิจ สำหรับเชิงคุณภาพ พิจารณาจากความคิดเห็นของโรงงานไพ่เกี่ยวกับความถี่ที่จะเกิด โรงงานไพ่ได้กำหนดค่าและคำอธิบายระดับความน่าจะเกิด (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) เป็น 5 ระดับ โดยกำหนดทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพสรุปได้ดังนี้

การกำหนดระดับความน่าจะเกิด						
ระดับ	**เชิงคุณภาพ**		**เชิงปริมาณ**			
	เคยเกิด	**คาดว่าจะเกิด**	**โอกาสความน่าจะเกิดทางสถิติ**	**ความถี่ของงานไม่สำเร็จตามเป้าหมายต่อเดือน หรือต่อปี**	**จำนวนโครงการ/แผนงาน/กิจกรรมที่ต้องดำเนินงานได้ไม่ต่ำกว่าเป้าหมาย**	**การดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย**
5. น่าจะเกิดมากที่สุด (Almost Certain)	ทุกเดือน	ภายใน 1 เดือน	71 – 100 %	มากกว่า 6 ครั้ง	ทำไม่สำเร็จ มากกว่า 3 รายการ	20%หรือมากกว่า
4. น่าจะเกิดมาก (Likely)	ทุกไตรมาส	ภายใน 3–9 เดือน	51–70 %	5–6 ครั้ง	ทำไม่สำเร็จ 3 รายการ	15 – 19%
3. อาจจะเกิด (Possible)	ทุกปี	ภายใน 1 ปี	11–50 %	3–4 ครั้ง	ทำไม่สำเร็จ 2 รายการ	10 – 14%
2.เป็นไปได้น้อย (Unlikely)	ทุก 2–3 ปี	ภายใน 2–3 ปี	6–10 %	1–2 ครั้ง	ทำไม่สำเร็จ 1 รายการ	5 – 9%
1.เป็นไปได้น้อยมาก ยากจะเกิด (Rare)	ไม่เคยเกิด	มากกว่า 3 ปี	1–5 %	0 ครั้ง	ทำสำเร็จทั้งหมด	น้อยกว่า 5%

โดยสามารถคำนวณค่าระดับความเสี่ยงได้ดังนี้

ค่าระดับความเสี่ยง =	ค่าคะแนนของผลกระทบจากความเสี่ยง	x	ค่าคะแนนของโอกาสเกิดความเสี่ยง

การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ระดับความเสี่ยงจะพิจารณาจากความสัมพันธ์ของระดับผลกระทบและระดับความน่าจะเกิด โดยอาจนำค่าระดับมาบวกกันหรือมาคูณกันและหาค่าเฉลี่ยและนิยมแสดงเป็นตาราง ตำแหน่งความเสี่ยง โรงงานไพ่ใช้วิธีการนำค่าระดับผลกระทบและค่าระดับความน่าจะเกิดมาคูณกันดังตัวอย่าง

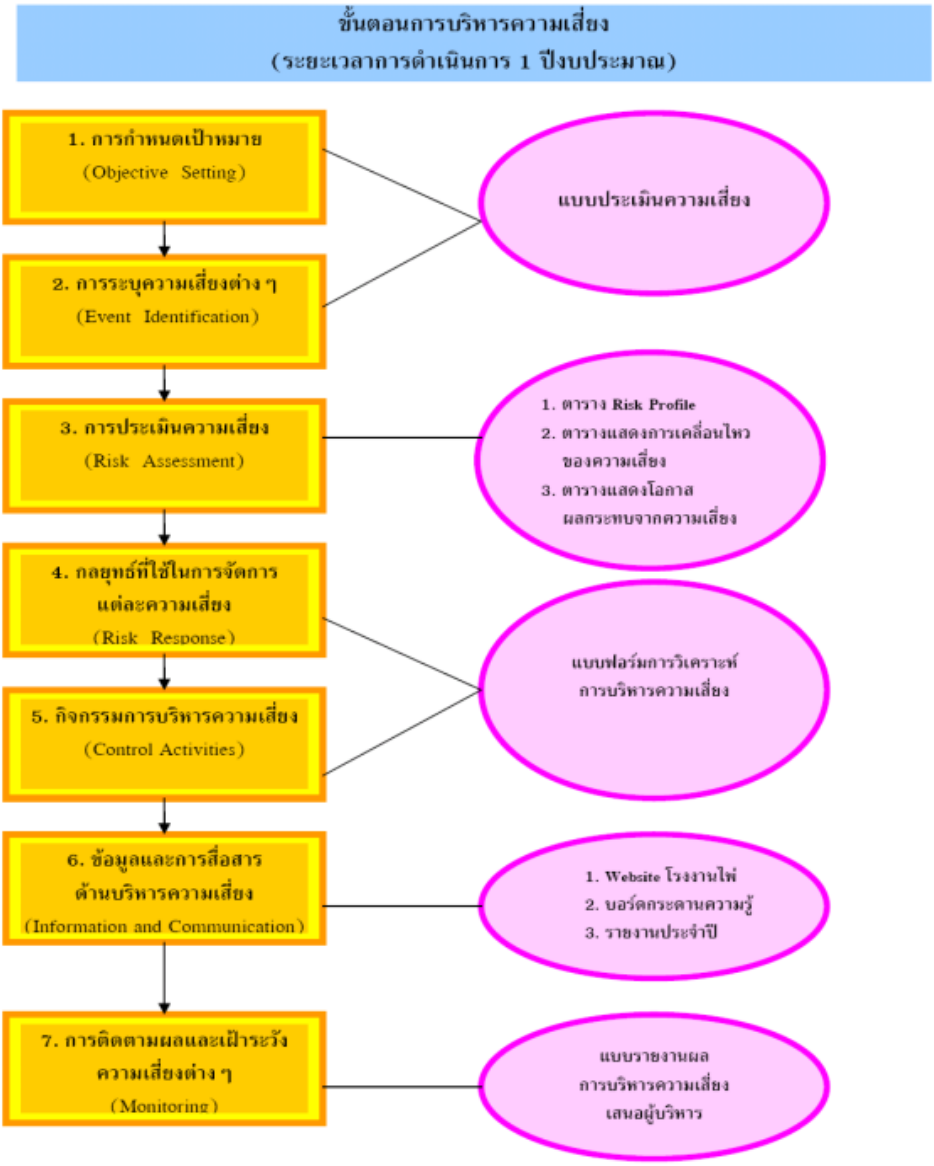
ค่าคะแนนของผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact)						
	5 มากที่สุด	B 5x1=5 (สีส้ม)	B 5x2=10 (สีส้ม)	A 5x3=15 (สีแดง)	A 5x4=20 (สีแดง)	A 5x5=25 (สีแดง)
	4 มาก	C 4x1=4 (สีเหลือง)	B 4x2=8 (สีส้ม)	B 4x3=12 (สีส้ม)	A 4x4=16 (สีแดง)	A 4x5=20 (สีแดง)
	3 ปานกลาง	D 3x1=3 (สีเขียว)	C 3x2=6 (สีเหลือง)	C 3x3=9 (สีเหลือง)	B 3x4=12 (สีส้ม)	B 3x5=15 (สีส้ม)
	2 น้อย	D 2x1=2 (สีเขียว)	D 2x2=4 (สีเขียว)	C 2x3=6 (สีเหลือง)	C 2x4=8 (สีเหลือง)	C 2x5=10 (สีเหลือง)
	1 ไม่มีนัยสำคัญ	D 1x1=1 (สีเขียว)	D 1x2=2 (สีเขียว)	C 1x3=3 (สีเหลือง)	C 1x4=4 (สีเหลือง)	C 1x5=5 (สีเหลือง)
	0	1 ยากที่จะเกิด	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 มาก	5 เป็นไปได้เกือบแน่นอน
	ค่าคะแนนของโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood)					

	คู่มือการปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยง โรงงานไพ่	**หมายเลขเอกสาร :** WI – PC – SF –01
		การแก้ไขครั้งที่ : 7
		วันที่เริ่มใช้ : ตุลาคม 2559
		หน้าที่ : 23
		ผู้อนุมัติ : ผู้อำนวยการโรงงานไพ่

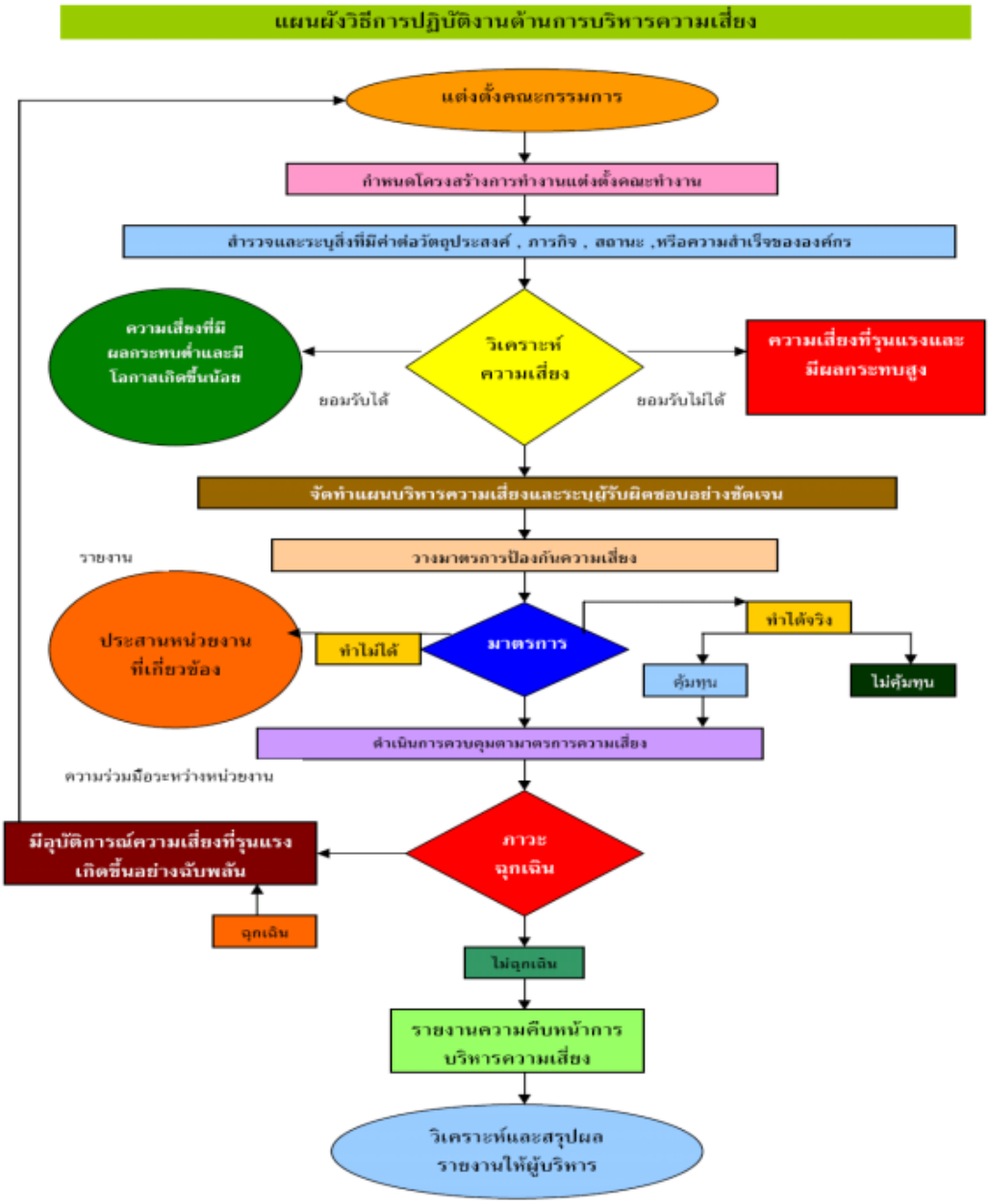
ค่าคะแนนความเสี่ยง : ผลกระทบ (I) x โอกาส (L)

A	***ระดับความเสี่ยงสูงมาก*** (15 – 25 คะแนน/โอกาสเกิดบ่อยมาก–ผลกระทบรุนแรงมากที่สุด) ▪ ไม่ยอมรับต้องมีแผนจัดการทันทีโดยระดับสูง / คณะกรรมการ
B	***ระดับความเสี่ยงสูง*** (5 – 15 คะแนน/โอกาสเกิดบ่อย–ผลกระทบรุนแรงมาก) ▪ ไม่ยอมรับต้องมีแผนจัดการโดยระดับสูง
C	***ระดับความเสี่ยงปานกลาง*** (3 – 10 คะแนน/โอกาสเกิดค่อนข้างบ่อย–ผลกระทบรุนแรง) ▪ พอยอมรับแต่คณะทำงานต้องติดตามควบคุมไว้
D	***ระดับความเสี่ยงต่ำ*** (1 – 4 คะแนน/โอกาสเกิดน้อย–ผลกระทบไม่รุนแรง) ▪ ยอมรับได้ไม่เพิ่มการจัดการ

	คู่มือการปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยง โรงงานไพ่	**หมายเลขเอกสาร :** WI – PC – SF –01
		การแก้ไขครั้งที่ : 7
		วันที่เริ่มใช้ : ตุลาคม 2559
		หน้าที่ : 24
		ผู้อนุมัติ : ผู้อำนวยการโรงงานไพ่



	คู่มือการปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยง โรงงานไพ่	**หมายเลขเอกสาร :** WI – PC – SF –01
		การแก้ไขครั้งที่ : 7
		วันที่เริ่มใช้ : ตุลาคม 2559
		หน้าที่ : 25
		ผู้อนุมัติ : ผู้อำนวยการโรงงานไพ่



6.5 การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

ผู้บริหารจะต้องหาวิธีการในการจัดการความเสี่ยง โดยตัดสินใจที่จะใช้วิธีการดำเนินการเพื่อที่จะลดโอกาสหรือผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยเสี่ยงในแต่ละด้านซึ่งในการที่จะเลือกวิธีใดในการจัดการความเสี่ยงจะต้องคำนึงความสอดคล้องระหว่างความเสี่ยงที่ยอมรับได้กับต้นทุน ในการจัดการความเสี่ยงที่ใช้ไปในการวิธีจัดการความเสี่ยงในแต่ละวิธีเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เป็นพื้นฐาน แบ่งเป็น 4 ประเภท ที่เรียกว่า 4T ในการจัดการความเสี่ยง ดังนี้

- **การแก้ไข (Treat)** ได้แก่ การกระทำใดๆ และกิจกรรมควบคุมที่จะลดผลกระทบหรือความน่าจะเกิด เช่น การจัดกิจกรรมควบคุมที่เพียงพอและมีประสิทธิผล การใช้รายงานและระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและตัดสินใจที่ดี การกำหนดระดับอนุมัติ การมีคู่มือการปฏิบัติงานที่ดี การแบ่งแยกหน้าที่ที่เหมาะสม การมีแผนป้องกันภัย แผนกู้ภัย หรือแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน (Contingency Plan) เป็นต้น
- **การแบ่งปันหรือกระจายความเสี่ยง (Transfer)** ได้แก่ การประกันภัย การทำสัญญา ซื้อ–ขายล่วงหน้าหรือการกระจายสินค้าและบริการให้หลากหลาย เป็นต้น
- **การหลีกเลี่ยง (Terminate)** ได้แก่ การเลิกทำกิจกรรมที่มีความเสี่ยงนั้น การเลิกขายสินค้านั้น การลดการขยายในกิจกรรมนั้น เป็นต้น
- **การยอมรับ (Take)** ได้แก่ การไม่กำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมให้ติดตามเฝ้าระวังและใช้วิธีการที่มีอยู่ในปัจจุบัน วิธีนี้ใช้ในกรณีที่เห็นว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือไม่คุ้มค่าที่จะแก้ไข เป็นต้น

6.6 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) หมายถึง การกำหนดนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานรวมทั้งและแผนการแก้ไขการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดขึ้น เพื่อให้ความเสี่ยงคงเหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และมั่นใจว่า มีการปฏิบัติตามกิจกรรมการควบคุมจริงอย่างมีประสิทธิผล

กิจกรรมการควบคุมสำคัญ รวมถึง

- การขอความเห็นชอบ การอนุมัติ
- การกำหนดระดับอนุมัติที่เหมาะสม
- การยืนยันยอด
- กระทบยอด
- การสอบทานการปฏิบัติงานทั้งการสอบทานโดยผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารตามสายการบังคับบัญชา
- การรักษาความปลอดภัยมั่นคงให้กับทรัพย์สิน การจัดทำทะเบียนทรัพย์สินที่เป็นปัจจุบัน การตรวจนับสินค้าที่มีให้ตรงกับทะเบียน
- การแบ่งแยกหน้าที่ไม่ให้ผู้ใดปฏิบัติงานสำคัญคนเดียวตั้งแต่ต้นจนจบ เช่น ควรแบ่งหน้าที่ในการอนุมัติ การดำเนินการ และการรายงานในเรื่องที่สำคัญ หรือที่เกี่ยวกับสินทรัพย์สภาพคล่อง เพื่อป้องกันการทุจริต เป็นต้น
- การกำหนดตัววัดผลงานหลักที่เหมาะสม
- การมีหลักฐานเอกสารประกอบการอนุมัติและการปฏิบัติงาน และควบคุมการเก็บเอกสารให้ปลอดภัย และการใช้เอกสารเรียงลำดับตามเลขที่

ในกรณีที่มีการประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ ควรมีการควบคุมด้านสารสนเทศ ประกอบด้วยการควบคุมทั่วไป และการควบคุมระบบงาน

การควบคุมทั่วไปด้านคอมพิวเตอร์ เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ในการปฏิบัติงานด้านคอมพิวเตอร์ การกำหนดรหัสผ่านและระดับการอนุมัติ การควบคุมความปลอดภัย การควบคุมการเข้าถึงระบบ โปรแกรมและสารสนเทศ การควบคุมการสื่อสารฯ

การควบคุมระบบงาน เป็นการควบคุมในการบันทึก ประมวลผล และผลลัพธ์จากระบบงาน ซึ่งมีหลายวิธี เช่น การใช้ยอดคุมรวม การใช้โปรแกรมในการสอบทานความถูกต้องของฟิลด์ข้อมูลต่างๆ ฯลฯ

การประเมินความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน อาจต้องใช้ดุลยพินิจของผู้ตรวจสอบภายใน ผู้เชี่ยวชาญอิสระร่วมกับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่เข้าใจในวัตถุประสงค์และความเสี่ยงในเรื่องนั้นเป็นอย่างดี เพราะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม สภาพอุตสาหกรรม ขนาดของกิจการ ความซับซ้อนของกิจการ ลักษณะ ประวัติ วัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งมีผลต่อการควบคุมที่ไม่เป็นทางการ (Soft Control) ที่แตกต่างกัน

6.7 การรายงานและการสื่อสาร (Information and Communication)

การรายงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในแบ่งเป็น การรายงานต่อผู้บริหารภายใน การรายงานต่อบุคคลภายนอกและรายงานประจำปี

การรายงานต่อผู้บริหารภายใน หมายถึง การรายงานจากผู้บริหารระดับต่างๆ ต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไพ่ตามวาระการประชุมการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ และคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในโรงงานไพ่จัดทำรายงานสรุปผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการโรงงานไพ่ตามวิธีการและคำสั่งที่กำหนด เช่น ให้รายงานเฉพาะความเสี่ยงที่มีความเสี่ยงสูง หรือความเสี่ยงที่ไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เป็นรายไตรมาส

การรายงานต่อบุคคลภายนอก หมายถึง การรายงานต่อสถาบันกำกับดูแล หน่วยงานประเมินผลภายนอก หรือคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ตามรูปแบบและระยะเวลาที่บุคคลภายนอกกำหนด

รายงานประจำปี หมายถึง การรวบรวมกิจกรรมแผนและผลงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อเปิดเผยในรายงานประจำปีตามหลักการกำกับดูแลที่ดีหรือตามข้อกำหนด

ระบบสารสนเทศ หมายถึง ระบบการรายงานหรือสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ในการบริหารความเสี่ยงที่ดี ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับขององค์การต้องการระบบข้อมูลหรือสารสนเทศที่เกี่ยวกับความเสี่ยงทั้งทางการเงินและการปฏิบัติงานทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ ระบบดังกล่าวต้องให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ทันกาล เป็นปัจจุบันและเข้าถึงได้

การสื่อสาร หมายถึง ช่องทางหรือวิธีการที่จะเกิดความเข้าใจกันระหว่างองค์การ เป็นสิ่งที่แฝงอยู่ในระบบสารสนเทศ ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การจัดทำเป็นนโยบาย คู่มือ บันทึกประชุม บอร์ดประชาสัมพันธ์ อีเมล์ ประกาศในเว็บไซต์ วีดีโอ และไม่เป็นทางการ เช่น ในการพูดและการใช้ภาษา

กาย เป็นต้น ผู้บริหารควรระลึกว่าการสื่อสารด้วยการกระทำและมีตัวอย่างสำคัญกว่าสิ่งอื่นใดทั้งหมด และองค์การที่มีประวัติภูมิหลังด้านความซื่อตรงหรือถือความซื่อตรงเป็นวัฒนธรรมองค์การจะไม่พบปัญหาในการสื่อสารมากต่างจากองค์การที่ไม่มีวัฒนธรรมดังกล่าว

ตัวอย่างระบบสารสนเทศและการสื่อสารจากแหล่งภายใน เช่น

- นโยบาย คู่มือวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
- การกำหนดระดับความเสี่ยงและความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้
- บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกคน
- การกำหนดเป็นวาระในการประชุมการบริหารงาน
- การจัดทำบอร์ด
- การจัดทำเว็บไซต์
- การประกาศเสียงตามสาย

ตัวอย่างระบบสารสนเทศและการสื่อสารจากแหล่งภายนอก เช่น

- ระบบรับข้อร้องเรียนและสอบถามความเห็นจากลูกค้า ตัวแทนจำหน่าย เพื่อให้ทราบรสนิยมและความต้องการเกี่ยวกับสินค้าและบริการ
- การสื่อสารกับสถาบันกำกับดูแล เช่น กระทรวงการคลัง คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเหตุการณ์ ความเสี่ยง และจะได้มั่นใจว่าการปฏิบัติสอดคล้องกับกฎหมายหรือกฎระเบียบที่สำคัญแล้วหรือไม่

6.8 การติดตามผล (Monitoring) หมายถึง การที่องค์การมีการติดตามผลและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสม ทันสมัยและมีประสิทธิผลอยู่เสมอ เพราะองค์การอาจเปลี่ยนวัตถุประสงค์ใหม่เปลี่ยนผู้บริหารใหม่ เปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ ทำให้วิธีการจัดการและการควบคุมภายในเดิมใช้ไม่ได้ผล โดยประเภทของการติดตามผล มีดังนี้

6.8.1 การติดตามผลของผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารควรมีการติดตามผลระหว่างการปฏิบัติงานปกติประจำวัน เช่น การวิเคราะห์จากสารสนเทศการปฏิบัติงานที่ได้รับ เช่น การวิเคราะห์ความแปรปรวน การวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูล ฯลฯ หากพบความผิดปกติของความสัมพันธ์ ความไม่สม่ำเสมอสิ่งบอกเหตุต่างๆ หรือเมื่อเกิดสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงจากปกติ ควรมีการกระทำเพื่อแก้ไขทันที จึงทำให้สามารถระบุปัญหาหรือความเสี่ยงได้เร็วอย่างมีประสิทธิผล

6.8.2 การประเมินผลอิสระเป็นรายครั้ง หมายถึง เป็นการประเมินผลโดยผู้ตรวจสอบภายใน หรือผู้ประเมินผลอิสระที่จัดทำในกรณีพิเศษ เพื่อได้มุมมองที่แตกต่างจากการติดตามผลโดยผู้บริหาร

6.8.3 การประเมินผลตนเอง หมายถึง การจัดการประเมินผล การประชุมเชิงปฏิบัติการโดยผู้บริหารพนักงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ และผู้ตรวจสอบภายในเป็นครั้งคราว เพื่อให้เกิดความเข้าใจหาแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน โรงงานไพ่ได้จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อประเมินผลตนเองและเพื่อพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้ง

7. บรรณานุกรม

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง. 2554. **คู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต ฉบับทบทวนประจำปี 2554**. กรุงเทพฯ:โรงงานไพ่กรมสรรพสามิต

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง. 2555. **คู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต ฉบับทบทวนประจำปี 2555**. กรุงเทพฯ:โรงงานไพ่กรมสรรพสามิต

“คำจำกัดความหัวข้อ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยอาจารย์เมธา สุวรรณสาร.” 2552. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.itgthailand.com/2009/04 (6 มกราคม 2557)

7. แบบฟอร์มที่ใช้

7.1 แบบการวิเคราะห์และแผนบริหารความเสี่ยง

7.2 แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

8. เอกสารบันทึก

ชื่อเอกสาร	ผู้รับผิดชอบ	สถานที่จัดเก็บ	ระยะเวลา	วิธีการจัดเก็บ
1. แบบการวิเคราะห์และแผนบริหารความเสี่ยง	คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงฯ	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์	1 ปี	เรียงตามวันที่
2. แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง	คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงฯ	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์	1 ปี	เรียงตามวันที่

	คู่มือการปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยง โรงงานไพ่	**หมายเลขเอกสาร :** WI – PC – SF –01
		การแก้ไขครั้งที่ : 7
		วันที่เริ่มใช้ : ตุลาคม 2559
		หน้าที่ : 33
		ผู้อนุมัติ : ผู้อำนวยการโรงงานไพ่

1. แบบการวิเคราะห์และแผนบริหารความเสี่ยง

การระบุปัจจัยเสี่ยงรองรับเป้าประสงค์แผนวิสาหกิจของโรงงานไพ่
(การระบุประเด็นความเสี่ยงต่อเป้าประสงค์องค์กรและมาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่)

ลำดับที่	ปัจจัยภายนอก PEST ที่อาจมีผลกระทบในปี 56 โดย แผนวิสาหกิจ 56	ปัจจัยภายใน SWOT จุดอ่อนที่ยังคงอยู่ในปี 56 /อุปสรรค โดย ทริส PA55	ประเด็นความเสี่ยง	เป้าประสงค์ (F – C – I - L) ตามแผนวิสาหกิจ ปี 2555 -2558 *เป้าหมายรวม (P)ตาม PA ปี 2555* และยุทธศาสตร์ / เป้าหมาย / แผนงาน ตามแผนวิสาหกิจปี 2556	การควบคุมภายในที่มีอยู่ และประเมินความเพียงพอ

	คู่มือการปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยง โรงงานไพ่	**หมายเลขเอกสาร :** WI – PC – SF –01
		การแก้ไขครั้งที่ : 7
		วันที่เริ่มใช้ : ตุลาคม 2559
		หน้าที่ : 34
		ผู้อนุมัติ : ผู้อำนวยการโรงงานไพ่

การระบุปัจจัยเสี่ยงรองรับเป้าประสงค์องค์กรโรงงานไพ่

ปัจจัยที่อาจมีผลต่อองค์กร	ประเด็นความเสี่ยง	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ปัจจัยเสี่ยง
ปัจจัยภายใน			
จุดอ่อนที่ยังคงอยู่ในปี 56			
อุปสรรค (Threat) โดย พริส			
	ปัจจัยภายนอก		

ประเภทความเสี่ยงที่กำหนด	
ด้านกลยุทธ์ (S)	ด้านปฏิบัติการ (O)
ด้านการเงิน (F)	ด้านกฎ ระเบียบ (c)

	คู่มือการปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยง โรงงานไพ่	**หมายเลขเอกสาร :** WI – PC – SF –01
		การแก้ไขครั้งที่ : 7
		วันที่เริ่มใช้ : ตุลาคม 2559
		หน้าที่ : 35
		ผู้อนุมัติ : ผู้อำนวยการโรงงานไพ่

2. แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

RF._____

: ที่มาของความเสี่ยง _____

Risk Owners :	กลยุทธ์ :
ค่าระดับความเสี่ยงคงเหลือต้นปี (RR)	
ค่าระดับความเสี่ยงเป้าหมายปลายปี (RA)	
ค่าระดับความเสี่ยงปัจจุบัน (Current Risk)_Q1	
_Q2	
_Q3	
_Q4	
ประเมินผลการบริหารจัดการ S / U :	ผลงาน :

5					
4					
3					
2					
1					
0	1	2	3	4	5

ผลกระทบ	ระดับ	โอกาสเกิด

แผนบริหารความเสี่ยง/มาตรการควบคุม	ผลการบริหารความเสี่ยง
การควบคุมที่มีอยู่เดิม IC RM plan	

ภาคผนวก

เอกสารภาคผนวก 1 : นโยบายการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2560

ประกาศโรงงานไพ่
เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๐

โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการและพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและลดปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยโรงงานไพ่ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ จึงได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑. เพื่อให้มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร และมีการจัดการอย่างเป็นระบบ โดยเน้นถึงความเชื่อมโยง สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรอย่างยั่งยืน

๒. เพื่อให้มีกรอบการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ การระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงตลอดจนทบทวนปรับปรุงกระบวนการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

๓. พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

๔. สร้างความตระหนักให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนขององค์กรเป็นเจ้าของความเสี่ยง ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการระบุและประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ รวมทั้งกำหนดมาตรการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยง

๕. จัดให้มีรูปแบบการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลกระตุ้นให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมขององค์กร รวมทั้งมีการบูรณาการความเสี่ยงกับการบริหารเทคโนโลยีเพื่อการจัดการที่ดี

/ในปีงบประมาณ ...

ในปีงบประมาณ ๒๕๖๐ โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต ได้คำนึงถึงการบริหารความเสี่ยงให้บรรลุตามยุทธศาสตร์ของโรงงานไพ่ กลยุทธ์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๐ จึงกำหนดปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรเพื่อทำการบริหารจัดการความเสี่ยงให้สำเร็จตามเป้าหมาย ในเรื่องต่างๆ ดังนี้ การดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง การจำหน่ายไพ่นอกสัมปทาน การบริหารต้นทุนดำเนินงานและการบริหารงบลงทุน

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ ๕ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๙

(นายธีระพันธ์ นิลย์วิบูลย์)
ผู้อำนวยการโรงงานไพ่

เอกสารภาคผนวก 2 : คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในโรงงานไพ่

คำสั่งโรงงานไพ่
ที่ ๑๗ /๒๕๕๙
เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง โรงงานไพ่

เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยง ของโรงงานไพ่ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล อาศัยอำนาจตามความในข้อ ๒๐ (๓) แห่งระเบียบกระทรวงการคลังว่า ด้วยการจัดตั้งโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต พ.ศ. ๒๕๓๕ จึงออกคำสั่งดังนี้

ข้อ ๑ ให้ยกเลิกคำสั่งโรงงานไพ่ที่ ๙/๒๕๕๙ เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง โรงงานไพ่

ข้อ ๒ ให้มีคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง โรงงานไพ่ ประกอบด้วย

๒.๑	นายอนุพันธ์	บุณโยดม	รองผู้อำนวยการ	ประธานคณะทำงาน
๒.๒	นายสมบัติ	เกริกชัยวัน	ผู้อำนวยการส่วนวางแผนและพัฒนาคุณภาพการบริหารงาน สำนักแผนภาษี กรมสรรพสามิต	คณะทำงาน
๒.๓	นางมณี	วงษ์วิโรจน์	หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ	คณะทำงาน
๒.๔	นายกนิษฐ์	ศิริวัฒน์	หัวหน้าฝ่ายผลิตไพ่	คณะทำงาน
๒.๕	นายวัชรินทร์	วงษ์วิโรจน์	หัวหน้าส่วนผลิตสิ่งพิมพ์	คณะทำงาน
๒.๖	นางสาวพรณี	จำปาศรี	หัวหน้าส่วนธุรการฯ	คณะทำงาน
๒.๗	นางจิตรรัตน์	ชินวร	หัวหน้าส่วนผลิตไพ่ตัวเล็ก	คณะทำงาน
๒.๘	นายเอกชัย	ตั้งประกอบกิจ	หัวหน้าส่วนบัญชีฯ	คณะทำงาน
๒.๙	นายพิภพ	จันทร์เล็ก	รักษาการหัวหน้าส่วนพัฒนาธุรกิจฯ	คณะทำงาน
๒.๑๐	นางวิชิตา	ศิริวัฒน์	รักษาการหัวหน้าส่วนพัสดุฯ	คณะทำงาน
๒.๑๑	นางสาวพรพรรณ	วิเศษกิจ	เจ้าหน้าที่นโยบายและแผน	คณะทำงาน
๒.๑๒	นายชัยวัฒน์	น้าวานิช	นักวิชาการพิมพ์	คณะทำงาน
๒.๑๓	นายสมภพ	สุขประสงค์	เจ้าหน้าที่สารสนเทศ	คณะทำงาน
๒.๑๔	นางสาวศิรินทิพย์	สมบัติภิญโญ	เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย	คณะทำงาน
๒.๑๕	นายพัทธ์	ทันนิเทศ	เจ้าหน้าที่นโยบายและแผน	คณะทำงานและเลขานุการ

ข้อ ๓ ให้คณะทำงานตามข้อ ๒ มีหน้าที่ดังนี้

๓.๑ จัดทำร่างนโยบายความเสี่ยง และร่างกรอบการบริหารความเสี่ยง โดยผ่านผู้อำนวยการโรงงานไพ่และเสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไพ่ เพื่อพิจารณาอนุมัติ

๓.๒ พัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ

/๓.๓ ติดตาม...

๓.๓ ติดตาม แนะนำ และให้คำปรึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อลดผลกระทบและป้องกันความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓.๔ ทบทวนประเมินผลรายงานผลการดำเนินงานมาตรการหรือแผนปฏิบัติการ เพื่อกำหนดแนวทางการปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงของโรงงานไพ่ และนำเสนอให้คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไพ่ พิจารณาให้ความเห็นชอบ

๓.๕ ดำเนินการประชาสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กรณีที่มีเหตุการณ์วิกฤติซึ่งมีผลกระทบที่จะสร้างความเสียหาย รั่วไหล หรือสูญเปล่า อันจะทำให้การบริหารงานของโรงงานไพ่ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

๓.๖ สื่อสาร/ทำความเข้าใจให้ความรู้ทั่วทั้งองค์กรในเรื่องการบริหารความเสี่ยง

๓.๗ รวบรวมกลั่นกรองข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ จัดทำเป็นฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ตามลำดับความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง และมาตรฐานจัดการ

๓.๘ ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๓ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๙

(นายธีระพันธ์ นิตย์วิบูลย์)
ผู้อำนวยการโรงงานไพ่

เอกสารภาคผนวก 3 : คำสั่งแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในโรงงานไพ่

คำสั่งโรงงานไพ่

ที่ ๗ /๒๕๕๘

เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไพ่

เพื่อให้การจัดวางระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของโรงงานไพ่ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และเป็นไปตามมาตรฐานสากลที่รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ถือปฏิบัติ อาศัยอำนาจตามความในข้อ ๑๘ แห่งระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดตั้งโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต พ.ศ. ๒๕๓๕ มติคณะกรรมการโรงงานไพ่ในการประชุม ครั้งที่ ๑/๒๕๕๘ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๕๘ จึงออกคำสั่งไว้ ดังนี้

ข้อ ๑ ให้ยกเลิกคำสั่งโรงงานไพ่ ที่ ๕๑/๒๕๕๗ เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไพ่ ลงวันที่ ๒๙ สิงหาคม ๒๕๕๗

ข้อ ๒ ให้มีคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไพ่ ประกอบด้วย

๒.๑ นางสาววิไล	ตันตินันท์ธนา	ประธานอนุกรรมการ
๒.๒ นายสมเดช	ศรีสวัสดิ์	รองประธานอนุกรรมการ
๒.๓ นายสมบัติ	เกริกชัยวัน	อนุกรรมการ
๒.๔ นายอนุพันธ์	บุณโยดม	อนุกรรมการ
๒.๕ นางมณี	วงษ์วิโรจน์	เลขานุการคณะอนุกรรมการ

ข้อ ๓ ให้คณะอนุกรรมการตามข้อ ๒ มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

๓.๑ อนุมัตินโยบายกรอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๓.๒ อนุมัติมาตรการหรือแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของโรงงานไพ่

๓.๓ พัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๓.๔ กำกับดูแลการดำเนินงานตามกระบวนการบ่งชี้ปัจจัยเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง รวมทั้งคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่อองค์กรมาจัดทำแผนตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสม

/๓.๕ รายงานผล...

๓.๕ รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับองค์กรรายไตรมาส ต่อคณะกรรมการโรงงานไพ่ และคณะกรรมการตรวจสอบรัฐวิสาหกิจโรงงานไพ่

๓.๖ เชิญผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่และบุคคลภายนอกเพื่อเข้าร่วมประชุมหรือให้ข้อมูลในเรื่องที่เกี่ยวข้อง

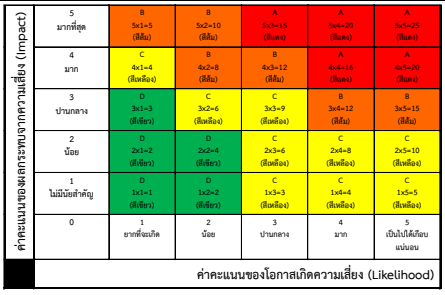
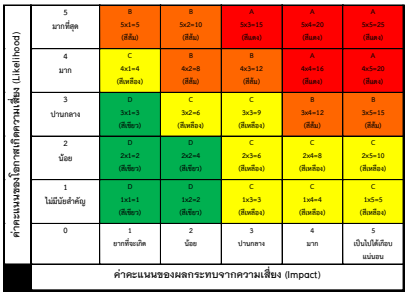
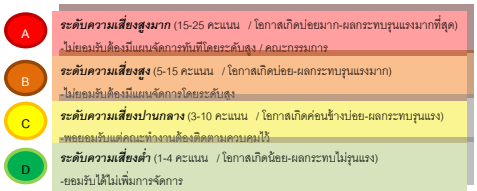
ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

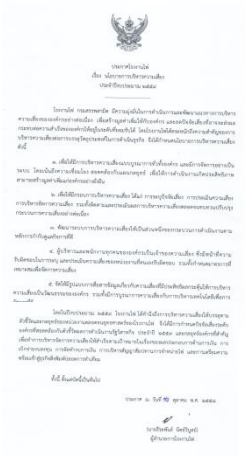
สั่ง ณ วันที่ ๑๒ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๘

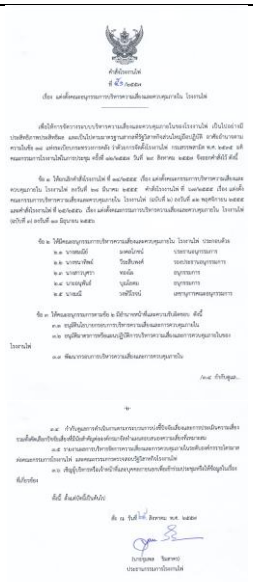
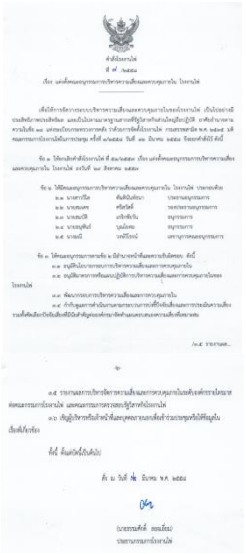
(นายธรรมศักดิ์ ลออเอี่ยม)
ประธานกรรมการโรงงานไพ่

การปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ 2560

หัวข้อ	เดิม	ปรับปรุง
คำนวณค่าระดับความเสี่ยง		
	ค่าคะแนนของผลกระทบจากความเสี่ยง × ค่าคะแนนของโอกาสเกิดความเสี่ยง แสดงในหน้าที่ 17	ค่าคะแนนของโอกาสเกิดความเสี่ยง × ค่าคะแนนของผลกระทบจากความเสี่ยง แสดงในหน้าที่ 22
การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RISK Appetite)		
	 แสดงในหน้าที่ 17	 แสดงในหน้าที่ 22
ค่าคะแนนของโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood)		
	 แสดงในหน้าที่ 18	 แสดงในหน้าที่ 23

หัวข้อ	เดิม	ปรับปรุง
ภาคผนวก		
นโยบายการบริหารความเสี่ยงประจำปี 2560		
	 แสดงในเอกสารภาคผนวก 1	 แสดงในเอกสารภาคผนวก 1
คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไพ่		
	 คำสั่งโรงงานไพ่ที่ 9/2559 **ลงวันที่ 9 มีนาคม 2559** แสดงในเอกสารภาคผนวก 2	 **คำสั่งโรงงานไพ่ที่ 17/2559** **ลงวันที่ 26 พฤษภาคม 2559** แสดงในเอกสารภาคผนวก 2

หัวข้อ	เดิม	ปรับปรุง
คำสั่งแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไพ่		
	 **คำสั่งโรงงานไพ่ที่ 51/2557** **ลงวันที่ 29 สิงหาคม 2557** แสดงในเอกสารภาคผนวก 3	 **คำสั่งโรงงานไพ่ที่ 7/2558** **ลงวันที่ 12 มีนาคม 2558** แสดงในเอกสารภาคผนวก 3

โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต

1488 ถนนนครไชยศรี แขวงถนนนครไชยศรี เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300

โทรศัพท์ : 02 – 243 – 6493 – 4, 02 – 241 – 0777 โทรสาร : 02 – 241 – 0777 ต่อ 10