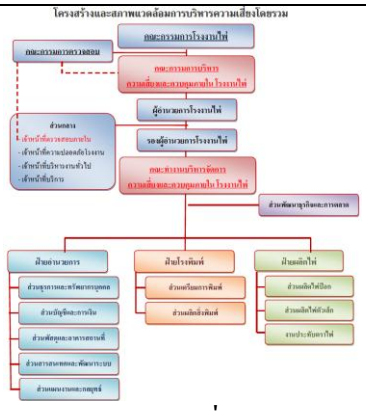
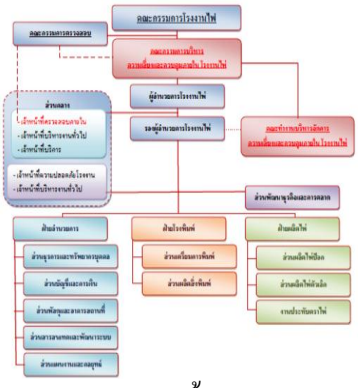
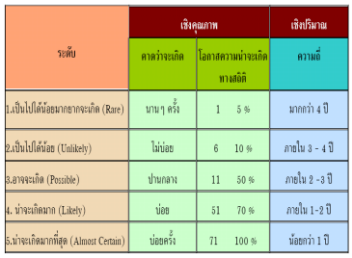
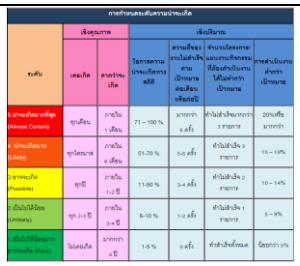
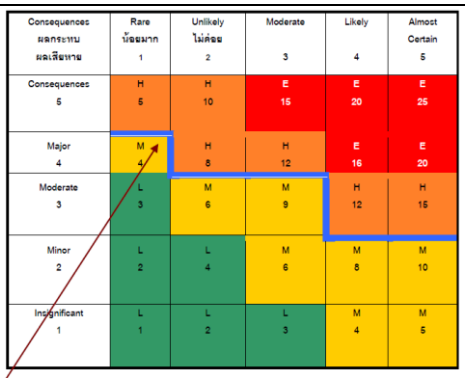
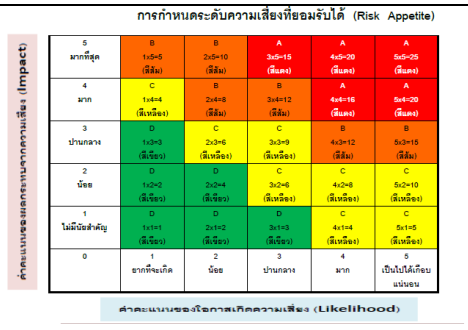
WI - PC - SF - 01

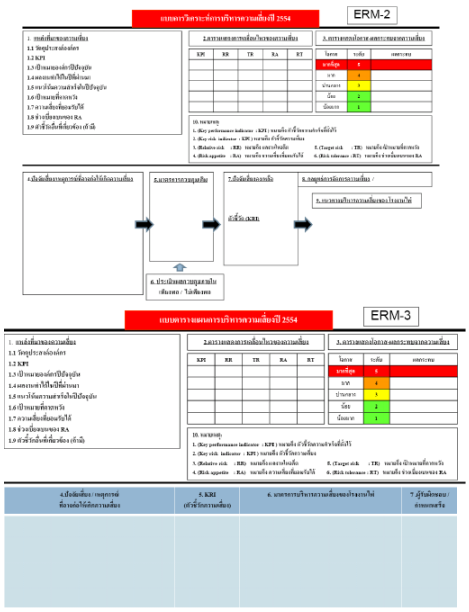
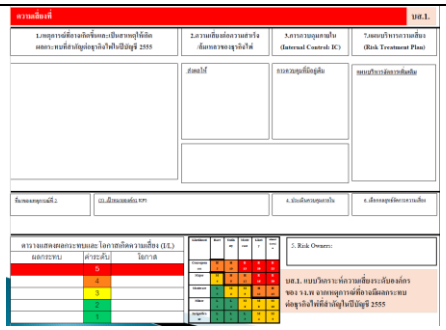
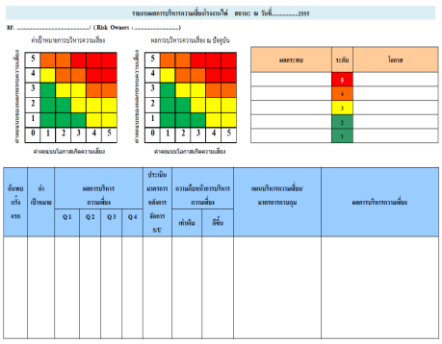
คู่มือการปฏิบัติงาน
การบริหารความเสี่ยง
ประจำปี 2555

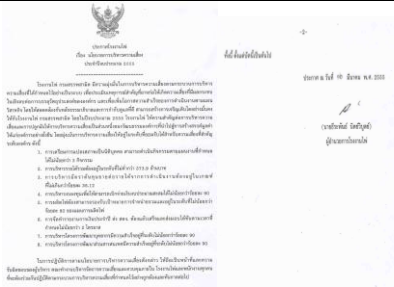
วันที่	15 ธันวาคม 2554
เสนอโดย	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์
ทบทวนโดย	คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไพ่
อนุมัติโดย	คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไพ่

การปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2555

หัวข้อ	เดิม	ปรับปรุง
1. วัตถุประสงค์		
	ไม่มี	6. เพื่อลดโอกาสและผลกระทบทางลบที่จะเกิดขึ้นกับองค์การ (แสดงในหน้าที่ 1)
	การบริหารความเสี่ยง หมายถึง วิธีการบริหารจัดการที่เป็นไปเพื่อการคาดการณ์และลดผลเสียของความไม่แน่นอน ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้	การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ปฏิบัติเพื่อใช้ในการคาดการณ์และลดผลเสียของความไม่แน่นอนหรือโอกาสที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร โดยคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กรในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงานกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (แสดงในหน้าที่ 2)
4. ความรับผิดชอบ		
-โครงสร้างและสภาพแวดล้อมการบริหารความเสี่ยงโดยรวม		
	 (แสดงในหน้าที่ 7)	 ในปี 2555 ได้ปรับขั้นตอนโครงสร้างคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงฯ ใหม่ ให้ชัดเจนและสมบูรณ์มากขึ้น (แสดงในหน้าที่ 7)

หัวข้อ	เดิม	ปรับปรุง
5. ระเบียบปฏิบัติ (ขั้นตอน)		
-การกำหนดระดับผลกระทบ		
	 (แสดงในหน้าที่ 14)	 ในปี 2555 ได้มีการปรับปรุงช่องการกำหนดระดับผลกระทบให้ชัดเจนยิ่งขึ้น (แสดงในหน้าที่ 13)
-การกำหนดระดับความน่าจะเกิด		
	 (แสดงในหน้าที่ 12)	 ในปี 2555 ได้มีการปรับปรุงช่องการกำหนดระดับความน่าจะเกิดให้ชัดเจนยิ่งขึ้น (แสดงในหน้าที่ 15)
-ระดับความเสี่ยง		
	 (แสดงในหน้าที่ 15)	 ในปี 2555 ได้มีการใส่รายละเอียดการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้ชัดเจนและสมบูรณ์มากขึ้น (แสดงในหน้าที่ 16)

หัวข้อ	เดิม	ปรับปรุง
7. แบบฟอร์มที่ใช้		
-แบบการวิเคราะห์และแผนบริหารความเสี่ยง (บส.1)		
		
-แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง		
		

หัวข้อ	เดิม	ปรับปรุง
ภาคผนวก		
เอกสารภาคผนวก 1 : นโยบายการบริหารความเสี่ยง		
		
เอกสารภาคผนวก 2 : เรื่องแต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไพ่		
	   คำสั่งโรงงานไพ่ที่ 12/2554 ลงวันที่ 3 มีนาคม 2554	 คำสั่งโรงงานไพ่ที่ 41/2554 ลงวันที่ 17 ตุลาคม 2554

คำนำ

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไพ่ ได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยง และได้มีการปรับปรุงคู่มือทุกปี เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการ ทุกหน่วยงานมีความเข้าใจถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยง สามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ในคู่มือ จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรทุกคนในองค์กรซึ่งช่วยให้กระบวนการทำงานและการบริหารงานสามารถควบคุมหรือลดความเสี่ยงลงได้ ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งทั้งองค์กร

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไพ่

ธันวาคม 2554

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
1. วัตถุประสงค์	1
2. ขอบเขต	1
3. คำจำกัดความ	2
4. ความรับผิดชอบ	2
5. ระเบียบปฏิบัติ (ขั้นตอน)	8
6. บรรณานุกรม	25

เอกสารแนบ

ภาคผนวก

	คู่มือการปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยง โรงงานไพ่	หมายเลขเอกสาร : WI – PC – SF –01
		การแก้ไขครั้งที่ : 2
		วันที่เริ่มใช้ : 15 ธันวาคม 2554
		หน้าที่ : 1 จาก 26
		ผู้อนุมัติ : คณะทำงานบริหารจัดการ ความเสี่ยง และควบคุมภายใน โรงงานไพ่

1. วัตถุประสงค์

คู่มือการบริหารความเสี่ยงนี้ จัดทำขึ้นเพื่อสร้างความเข้าใจในหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของโรงงานไพ่ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างมีระบบและต่อเนื่อง

2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์ตลอดจนเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ขององค์การ

3. เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้รับทราบนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของโรงงานไพ่

4. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในทุกๆด้านระดับขององค์กร

5. เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงของโรงงานไพ่อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

6. เพื่อลดโอกาสและผลกระทบทางลบที่จะเกิดขึ้นกับองค์การ

2. ขอบเขต

ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงของโรงงานไพ่ มีขอบเขตเนื้อหาประกอบไปด้วย นโยบายการบริหารความเสี่ยง โครงสร้างและสภาพแวดล้อมการบริหารความเสี่ยงโดยรวม ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงรวมถึงขั้นตอนกระบวนการในการบริหารความเสี่ยง

3. คำจำกัดความ

เหตุการณ์ (Event) หมายถึง เหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กรทางด้านลบหรือทางด้านบวกหรือทั้งสองด้าน

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือภารกิจขององค์กร หรือโอกาสที่จะเกิดความสูญเสียหรือสิ่งที่ไม่คาดหวัง / ไม่พึงประสงค์จากการดำเนินงาน หรือเสียโอกาสทางธุรกิจ

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ผลจากเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง ซึ่งอาจเกิดผลประการเดียวหรือหลายประการโดยเกิดทั้งเชิงบวกและเชิงลบ

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ปฏิบัติเพื่อใช้ในการคาดการณ์และลดผลเสียของความไม่แน่นอนหรือโอกาสที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรโดยคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กรในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน กระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

4. ความรับผิดชอบ

บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการโรงงานไพ่

- กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่านโยบายการบริหารความเสี่ยงได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง
- อนุมัติความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และนโยบายการบริหารความเสี่ยง
- สนับสนุนให้โรงงานไพ่มีวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

- มีความเข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญของโรงงานไพ่ที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กร
- ให้ข้อเสนอแนะและให้ความเห็นชอบการบริหารความเสี่ยงของโรงงานไพ่
- ติดตามผลการดำเนินงานจากคณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในโรงงานไพ่ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงของโรงงานไพ่โดยรวม และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ

- สอบทานกรอบการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะวิธีการปรับปรุงในกรณีที่จำเป็น เพื่อให้มั่นใจว่ากรอบการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- มีความเข้าใจในความเสี่ยงที่สำคัญของโรงงานไพ่ และสอบทานเพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารมีกระบวนการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและทำให้เกิดความมั่นใจว่าโรงงานไพ่มีการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- กำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นอิสระและจัดทำรายงานเสนอต่อคณะกรรมการโรงงานไพ่ เกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน
- ให้คำปรึกษาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไพ่
- สอบทานและสื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในโรงงานไพ่ เพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญได้รับการจัดหาและเชื่อมโยงกับระบบการควบคุมภายในอย่างเหมาะสม
- ติดตามประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยตรวจสอบภายใน

บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไพ่

- พิจารณาและอนุมัตินโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง
- ติดตามการพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยง และติดตามการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายใน
- ติดตามกระบวนการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง รวมทั้งพิจารณาคัดเลือกความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญมาจัดทำแผนตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสม
- ประเมินและอนุมัติแผนการจัดการความเสี่ยง
- รายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการโรงงานไพ่

บทบาทและความรับผิดชอบของผู้อำนวยการโรงงานไพ่

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

บทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับต่าง ๆ

- รวบรวมและวิเคราะห์เหตุการณ์และประเมินผลความเสี่ยงเบื้องต้น เพื่อรายงานต่อคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไพ่

- มีส่วนร่วมในการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
- ส่งเสริมให้พนักงานในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
- ประสานงานกับเลขาฯ คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไพ่ เพื่อรายงานความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้รับมอบหมาย
- อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

บทบาทและความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน

- ตรวจสอบการบริหารความเสี่ยงอย่างอิสระเป็นรายครั้ง
- จัดทำแผนและปฏิบัติงานตรวจสอบตามผลของการประเมินความเสี่ยง
- ประสานงานกับหน่วยงานบริหารความเสี่ยงเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยงและดำเนินการตรวจสอบภายในตามแนวความเสี่ยง
- อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

บทบาทและความรับผิดชอบของคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไพ่

- ประธานคณะทำงานฯ ทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไพ่
- ปฏิบัติหน้าที่ประจำวันแทนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ
- จัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยง กรอบการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการให้กับหน่วยงานและเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณาอนุมัติ
- กำหนด / จัดวางระบบ / ควบคุม / ติดตามการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

- ให้การสนับสนุนและแนะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงแก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรตามที่มีการร้องขอ
- รวบรวมกลั่นกรองข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ จัดทำเป็นฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ตามลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและมาตรการจัดการ
- สนับสนุนให้มีการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงแก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรที่มีการร้องขอ

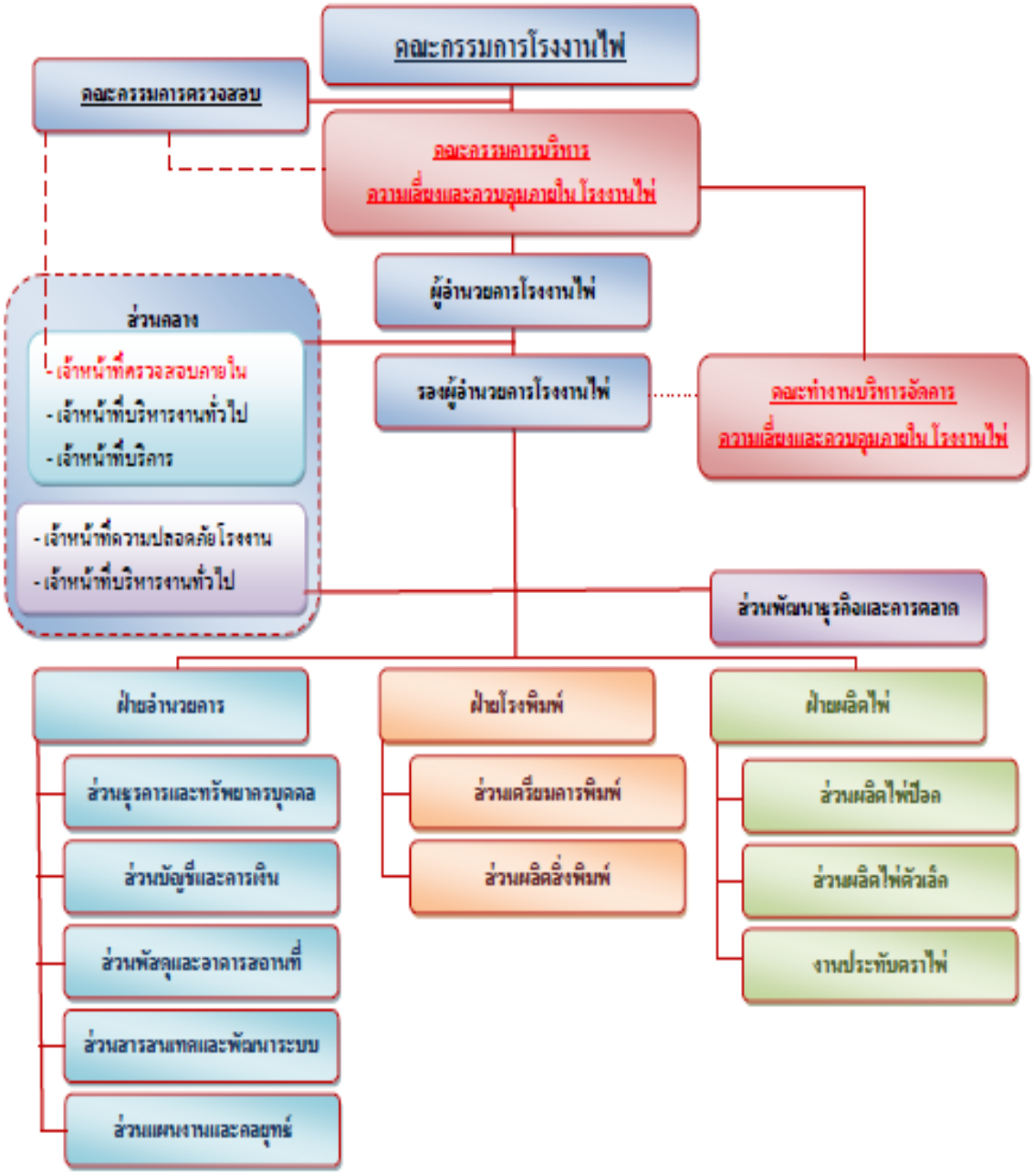
- ดำเนินการประชาสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กรณีที่มีเหตุการณ์วิกฤติซึ่งมีผลกระทบที่จะสร้างความเสียหาย รั่วไหล หรือสูญเปล่า อันจะทำให้การบริหารงานของโรงงานไพ่ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
- การสื่อความ/ทำความเข้าใจ/ให้ความรู้ทั่วทั้งองค์กรในเรื่องการบริหารความเสี่ยง
- ทบทวนและประเมินผลตามมาตรการหรือแผนปฏิบัติการ เพื่อกำหนดแนวทางการปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงของโรงงานไพ่ และนำเสนอให้คณะกรรมการฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบ
- สนับสนุนแก่ผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในฯ ในการติดตามการบริหารความเสี่ยง และรายงานสถานการณ์บริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

พนักงาน

- ระบุเหตุการณ์ที่อาจมีความเสี่ยงต่อองค์กร
- อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

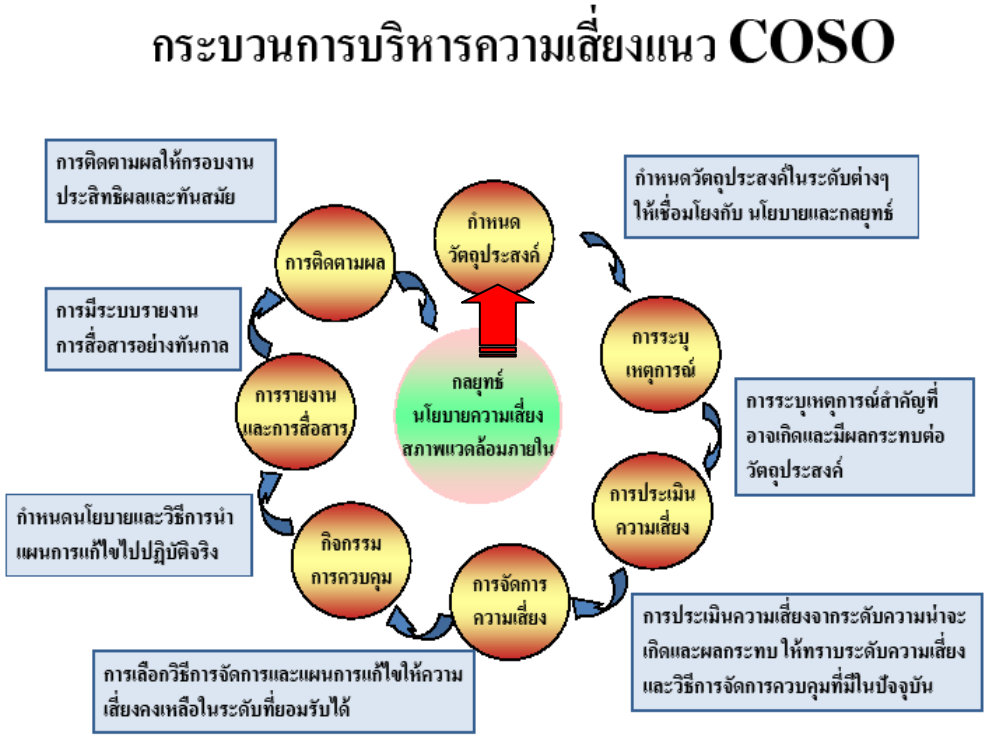
	คู่มือการปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยง โรงงานไพ่	หมายเลขเอกสาร : WI – PC – SF –01
		การแก้ไขครั้งที่ : 2
		วันที่เริ่มใช้ : 15 ธันวาคม 2554
		หน้าที่ : 7 จาก 26
		ผู้อนุมัติ : คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง และควบคุมภายใน โรงงานไพ่

โครงสร้างและสภาพแวดล้อมการบริหารความเสี่ยงโดยรวม



5. ระเบียบปฏิบัติ (ขั้นตอน)

กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้โรงงานไพ่มีขั้นตอนสำคัญในกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังรูป



5.1 การกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์ หมายถึง การระบุสิ่งที่องค์การหรือหน่วยงานนั้น คาดหวังที่จะประสบความสำเร็จ

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี ควรมีลักษณะ SMART กล่าวคือ

Strategic Alignment	- การเชื่อมโยงกับกลยุทธ์
Measurable	- การกำหนดตัววัดและเป้าหมายที่ชัดเจน
Achievable	- การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายแต่สามารถบรรลุผลได้ไม่สูงหรือต่ำไป
Reliable	- เชื่อถือได้ มีหลักฐานยืนยันว่าเป็นจริง
Timeframe	- กำหนดเป้าหมายเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

5.2 การระบุเหตุการณ์

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 อัตรา แลกเปลี่ยน การเคลื่อนไหวของต้นทุนวัตถุดิบ และเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับราคาสินค้า
- ภาวะการเมือง (Political) เช่น กฎหมาย ระเบียบ และเหตุการณ์ที่เปิดหรือ จำกัดโอกาสการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงอัตราภาษี
- สังคม (Social) เช่น มาตรฐานและรสนิยมของสังคมและลูกค้า

ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยที่เกิดภายในองค์การที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ และเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการได้ ตัวอย่างปัจจัยภายใน เช่น

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

วิธีการในการระบุเหตุการณ์และเก็บข้อมูล มีได้หลายวิธีทั้งวิธีเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ วิธีการเชิงปริมาณ เช่น การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนการผลิต เวลาที่ใช้ จำนวนเงิน จำนวนคน ซึ่งอาจเหมาะในเหตุการณ์ที่ซับซ้อนและมีข้อมูลเชิงปริมาณที่สามารถเก็บได้ อาจทำได้ยากแต่ทำให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนในการวิเคราะห์เชิงสถิติในระดับสูง แต่เหตุการณ์บางประการ เช่น ความพึงพอใจ

หรือเหตุการณ์ที่อาจต้องใช้ดุลยพินิจ อาจต้องใช้วิธีเชิงคุณภาพ ได้แก่ การกำหนดเป็นค่าระดับหรือสเกลต่างๆ เช่น ระดับ 1-5 ซึ่ง 1 หมายถึง น้อย และ 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

5.3 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง การวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยงของเหตุการณ์ที่มีต่อวัตถุประสงค์ที่กำลังพิจารณา การประเมินระดับความเสี่ยงจะประเมินจากระดับผลกระทบและระดับความน่าจะเกิดของเหตุการณ์นั้น

1. ระดับผลกระทบ (Impact) เชิงปริมาณ พิจารณาจากจำนวนเงิน หรือความล่าช้าของงาน สำหรับเชิงคุณภาพ พิจารณาจากระดับความผิดตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือ ระดับความสำคัญของงานว่า เป็นงานประจำวัน งานประจำเดือน งานสำคัญตามแผนวิสาหกิจ หรือ ระดับความสำคัญของบัญชีว่า เป็นบางรายการบัญชี บัญชีที่ไม่สำคัญ บัญชีที่สำคัญ เป็นต้น สรุปได้ในตารางถัดไป

ตารางระดับผลกระทบเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

การกำหนดระดับผลกระทบ					
ระดับ	**เชิงคุณภาพ**		**เชิงปริมาณ**		
	ระดับความผิดตามกฎระเบียบ และข้อบังคับ	**ระดับความสำคัญของงาน / บัญชี**	**จำนวนเงิน (บาท)**	**ความล่าช้าของงาน**	**ร้อยละผลกระทบต่อความสำเร็จของแผน**
5. หายนะ	ปลดออก,ให้ออก, ไล่ออก	เป็นแผนงานสำคัญและมีผลกระทบกับทั้งองค์กร หรือผลกระทบต่องบการเงินทั้งงบ	>15,000,000 ประธานโดยบอร์ด	>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	ถูกทักท้วงจากหน่วยงานภายในหรือภายนอก / สตง. และต้องจัดทำรายงานหรือชี้แจง	เป็นงานประจำเดือน/ประจำไตรมาส หรือเป็นบัญชีที่ไม่สำคัญ	<1,000,000	1-3 เดือน	5 – 9%
1. น้อยมาก	เป็นความผิดเล็กน้อย ไม่ถูกทักท้วงเป็นลายลักษณ์อักษร	เป็นงานประจำวัน (Routine) หรือเป็นรายการบัญชีบางรายการ	<100,000	<1 เดือน	น้อยกว่า 5%

ระดับความน่าจะเกิด (Likelihood, Probability) หมายถึง การพิจารณาโอกาสหรือความน่าจะเกิดของเหตุการณ์นั้นในช่วงเวลาที่พิจารณา กำหนดเป็นระดับต่างๆ

โรงงานไพ่ได้กำหนดค่าและคำอธิบายระดับความน่าจะเกิด (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) เป็น 5 ระดับ โดยกำหนดทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพสรุปได้ดังนี้

2. ระดับความน่าจะเกิด (Likelihood) เชิงปริมาณ พิจารณาจากระยะเวลาคาดว่าจะเกิดภายในเวลา 4 ปี ของแผนวิสาหกิจ สำหรับเชิงคุณภาพ พิจารณาจากความคิดเห็นของโรงงานไพ่เกี่ยวกับความถี่ที่จะเกิด สรุปในตารางถัดไป

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

โดยสามารถคำนวณค่าระดับความเสี่ยงได้ดังนี้

ค่าระดับความเสี่ยง = ค่าคะแนนของผลกระทบจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น x ค่าคะแนนของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง จะพิจารณาจากความสัมพันธ์ของระดับผลกระทบและระดับความน่าจะเกิด โดยอาจนำค่าระดับมาบวกกันหรือมาคูณกันและหาค่าเฉลี่ยและนิยมแสดงเป็นตาราง ตำแหน่งความเสี่ยง โรงงานไพ่ใช้วิธีการนำค่าระดับผลกระทบและค่าระดับความน่าจะเกิดมาคูณกันดังตัวอย่าง

การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

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

ค่าคะแนนของโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

A ***ระดับความเสี่ยงสูงมาก*** (15-25 คะแนน / โอกาสเกิดบ่อยมาก-ผลกระทบรุนแรงมากที่สุด)
-ไม่ยอมรับต้องมีแผนจัดการทันทีโดยระดับสูง / คณะกรรมการ

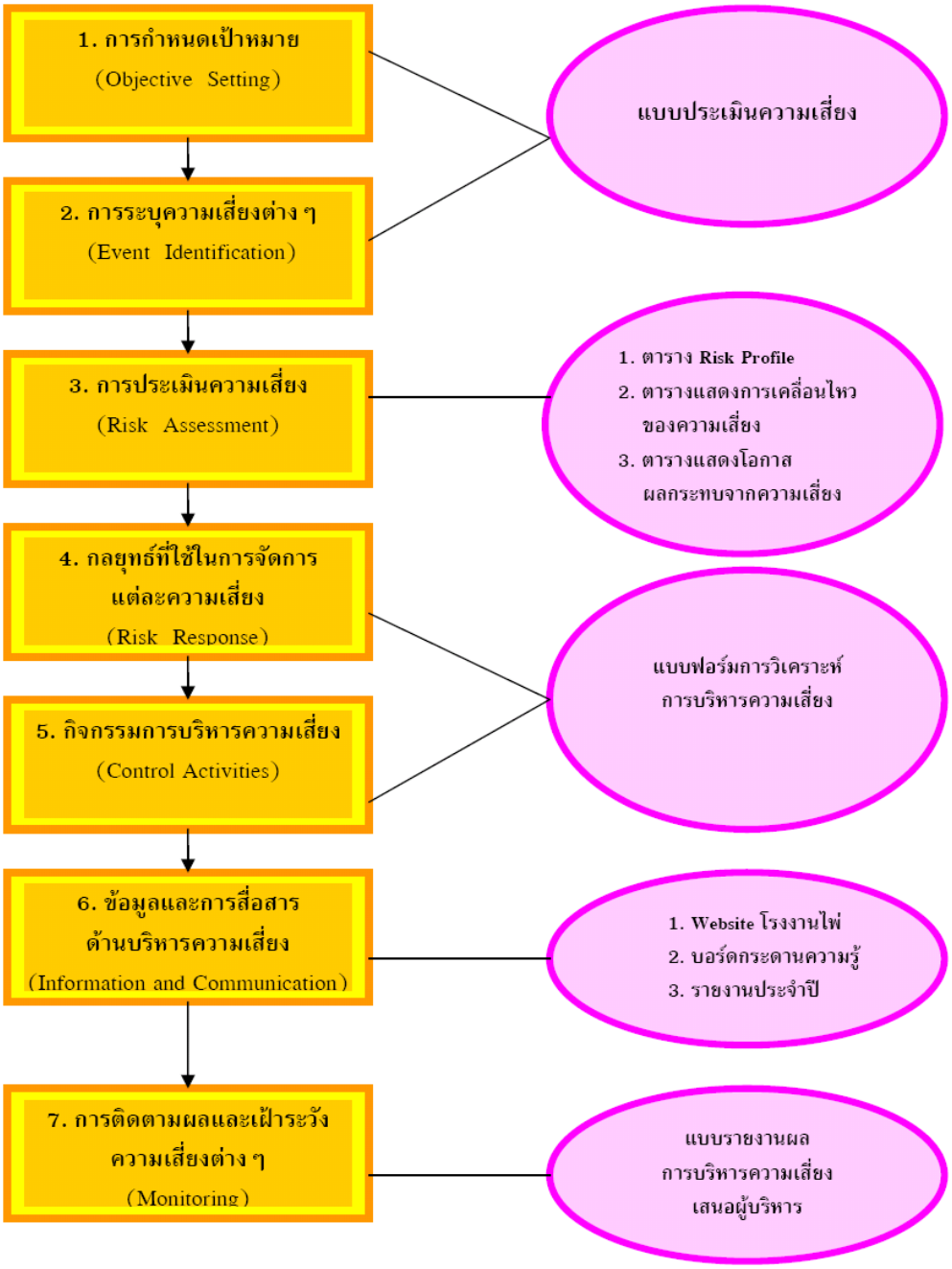
B ***ระดับความเสี่ยงสูง*** (5-15 คะแนน / โอกาสเกิดบ่อย-ผลกระทบรุนแรงมาก)
-ไม่ยอมรับต้องมีแผนจัดการโดยระดับสูง

C ***ระดับความเสี่ยงปานกลาง*** (4-10 คะแนน / โอกาสเกิดค่อนข้างบ่อย-ผลกระทบรุนแรง)
-พอยอมรับแต่คณะทำงานต้องติดตามควบคุมไว้

D ***ระดับความเสี่ยงต่ำ*** (1-4 คะแนน / โอกาสเกิดน้อย-ผลกระทบไม่รุนแรง)
-ยอมรับได้ไม่เพิ่มการจัดการ

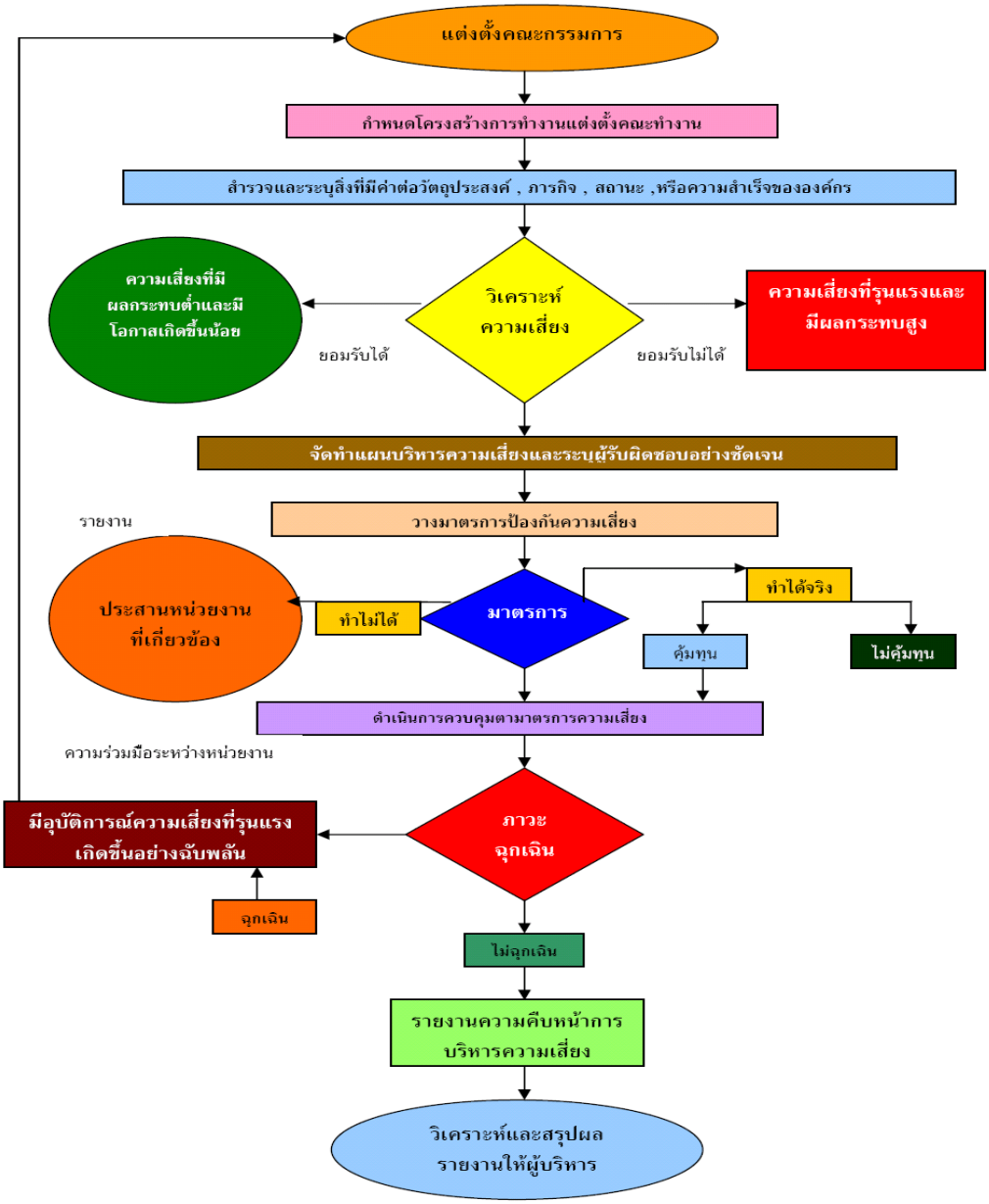
	คู่มือการปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยง โรงงานไพ่	หมายเลขเอกสาร : WI – PC – SF –01
		การแก้ไขครั้งที่ : 2
		วันที่เริ่มใช้ : 15 ธันวาคม 2554
		หน้าที่ : 17 จาก 26
		ผู้อนุมัติ : คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง และควบคุมภายใน โรงงานไพ่

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง
(ระยะเวลาการดำเนินการ 1 ปีงบประมาณ)



	คู่มือการปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยง โรงงานไพ่	หมายเลขเอกสาร : WI – PC – SF –01
		การแก้ไขครั้งที่ : 2
		วันที่เริ่มใช้ : 15 ธันวาคม 2554
		หน้าที่ : 18 จาก 26
		ผู้อนุมัติ : คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง และควบคุมภายใน โรงงานไพ่

แผนผังวิธีการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง



5.4 การจัดการความเสี่ยง

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-ขายล่วงหน้า หรือการกระจายสินค้าและบริการให้หลากหลาย เป็นต้น
- **การหลีกเลี่ยง** (Terminate) ได้แก่ การเลิกทำกิจกรรมที่มีความเสี่ยงนั้น การ เลิกขายสินค้านั้น การลดการขยายในกิจกรรมนั้น เป็นต้น
- **การยอมรับ** (Take) ได้แก่ การไม่กำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ให้ติดตามเฝ้าระวังและใช้วิธีการที่มีอยู่ในปัจจุบัน วิธีนี้ใช้ในกรณีที่เห็นว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือไม่คุ้มค่าที่จะแก้ไข เป็นต้น

5.5 กิจกรรมการควบคุม หมายถึง การกำหนดนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานรวมทั้งและแผนการแก้ไขการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดขึ้น เพื่อให้ความเสี่ยงคงเหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และมั่นใจว่า มีการปฏิบัติตามกิจกรรมการควบคุมจริงอย่างมีประสิทธิผล

กิจกรรมการควบคุมสำคัญ รวมถึง

- การขอความเห็นชอบ การอนุมัติ
- การกำหนดระดับอนุมัติที่เหมาะสม
- การยืนยันยอด
- กระทบยอด
- การสอบทานการปฏิบัติงานทั้งการสอบทานโดยผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหาร ตามสายการบังคับบัญชา
- 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 ผู้เชี่ยวชาญอิสระ ร่วมกับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่เข้าใจในวัตถุประสงค์และความเสี่ยงในเรื่องนั้นเป็นอย่างดี เพราะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม สภาพอุตสาหกรรม ขนาดของกิจการ ความซับซ้อนของกิจการ ลักษณะ ประวัติ วัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งมีผลต่อการควบคุมที่ไม่เป็นทางการ (Soft Control) ที่แตกต่างกัน

5.6 การรายงานและการสื่อสาร

การรายงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในแบ่งเป็น การรายงานต่อผู้บริหารภายใน การรายงานต่อบุคคลภายนอก และรายงานประจำปี

การรายงานต่อผู้บริหารภายใน หมายถึง การรายงานจากผู้บริหารระดับต่างๆ ต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไพ่ตามวาระการประชุมการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ และคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในโรงงานไพ่จัดทำรายงานสรุปผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการโรงงานไพ่ตามวิธีการและคำสั่งที่กำหนด เช่น ให้รายงานเฉพาะความเสี่ยงที่มีความเสี่ยงสูง หรือความเสี่ยงที่ไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เป็นรายไตรมาส [1]

การรายงานต่อบุคคลภายนอก หมายถึง การรายงานต่อสถาบันกำกับดูแล หน่วยงานประเมินผลภายนอก หรือคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ตามรูปแบบและระยะเวลาที่บุคคลภายนอกกำหนด

รายงานประจำปี หมายถึง การรวบรวมกิจกรรมแผนและผลงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อเปิดเผยในรายงานประจำปีตามหลักการกำกับดูแลที่ดี หรือตามข้อกำหนด

ระบบสารสนเทศ หมายถึง ระบบการรายงานหรือสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ในการบริหารความเสี่ยงที่ดี ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับขององค์การต้องการระบบข้อมูลหรือสารสนเทศที่เกี่ยวกับความเสี่ยงทั้งทางการเงินและการปฏิบัติงานทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ ระบบดังกล่าวต้องให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ทันกาล เป็นปัจจุบัน และเข้าถึงได้

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

5.7 การติดตามผล

หมายถึง การที่องค์การมีการติดตามผลและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสม ทันสมัย และมีประสิทธิผลอยู่เสมอ เพราะองค์การอาจเปลี่ยนวัตถุประสงค์ใหม่เปลี่ยนผู้บริหารใหม่ เปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ ทำให้วิธีการจัดการและการควบคุมภายในเดิมใช้ไม่ได้ผล

ประเภทของการติดตามผล

5.7.1 การติดตามผลของผู้บริหาร

ผู้บริหารควรมีการติดตามผลระหว่างการปฏิบัติงานปกติประจำวัน เช่น การวิเคราะห์จากสารสนเทศการปฏิบัติงานที่ได้รับ เช่น การวิเคราะห์ความแปรปรวน การวิเคราะห์

เปรียบเทียบข้อมูล ฯลฯ หากพบความผิดปกติของความสัมพันธ์ ความไม่สม่ำเสมอ สิ่งบอกเหตุต่างๆ หรือเมื่อเกิดสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงจากปกติ ควรมีการกระทำเพื่อแก้ไขทันที จึงทำให้สามารถระบุปัญหาหรือความเสี่ยงได้เร็วอย่างมีประสิทธิผล

5.7.2 การประเมินผลอิสระเป็นรายครั้ง

เป็นการประเมินผลโดยผู้ตรวจสอบภายใน หรือผู้ประเมินผลอิสระที่จัดทำในกรณีพิเศษ เพื่อได้มุมมองที่แตกต่างจากการติดตามผลโดยผู้บริหาร ตามคำสั่งที่ 12/2551 เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในของโรงงานไพ่ให้ประเมินผลมาตรการหรือแผนปฏิบัติการ เพื่อกำหนดแนวทางการปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงของโรงงานไพ่ และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในพิจารณาให้ความเห็นชอบ

5.7.3 การประเมินผลตนเอง

หมายถึง การจัดการประเมินผล การประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยผู้บริหารพนักงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ และผู้ตรวจสอบภายในเป็นครั้งคราว เพื่อให้เกิดความเข้าใจหาแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน โรงงานไพ่ได้จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อประเมินผลตนเองและเพื่อพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้ง

6. บรรณานุกรม

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

7. แบบฟอร์มที่ใช้

7.1 แบบการวิเคราะห์และแผนบริหารความเสี่ยง (บส.1)

7.2 แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

8. เอกสารบันทึก

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

	คู่มือการปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยง โรงงานไพ่	หมายเลขเอกสาร : WI – PC – SF –01
		การแก้ไขครั้งที่ : 2
		วันที่เริ่มใช้ : 15 ธันวาคม 2554
		หน้าที่ : 26 จาก 26
		ผู้อนุมัติ : คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง และควบคุมภายใน โรงงานไพ่

ความเสี่ยงที่ **บส.1.**

1.เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นสาเหตุให้เกิดผลกระทบที่สำคัญต่อธุรกิจไพ่ในปีบัญชี 2555	2.ความเสี่ยงต่อความสำเร็จ /ล้มเหลวของธุรกิจไพ่	3.การควบคุมภายใน (Internal Control: IC)	7.แผนบริหารความเสี่ยง (Risk Treatment Plan)
	ส่งผลให้	การควบคุมที่มีอยู่เดิม	แผนบริหารจัดการเพิ่มเติม

ที่มาของเหตุการณ์ที่ 2.	(5) เป้าหมายองค์กร KPI:	4. ประเมินควบคุมภายใน	6. เลือกกลยุทธ์จัดการความเสี่ยง

ตารางแสดงผลกระทบและโอกาสเกิดความเสี่ยง (I/L)		
ผลกระทบ	ค่าระดับ	โอกาส
	5	
	4	
	3	
	2	
	1	

Likelihood	Rare	Unlikely	Moderate	Likely	Almost Certain
Consequences	H 5	H 10	E 15	E 20	E 25
Major	M 4	H 8	H 12	E 16	E 20
Moderate	L 3	M 6	M 9	H 12	H 15
Minor	L 2	L 4	M 6	M 8	M 10
Insignificant	L 1	L 2	L 3	M 4	M 5

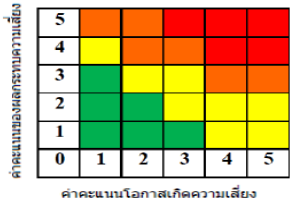
5. Risk Owners:

บส.1. แบบวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร ของ รง.พ จากเหตุการณ์ที่อาจมีผลกระทบต่อธุรกิจไพ่ที่สำคัญในปีบัญชี 2555

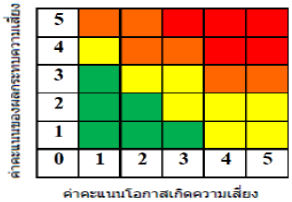
รายงานผลการบริหารความเสี่ยงโรงงานไพ่ สถานะ ณ วันที่.....2555

RF. ...../ (Risk Owners : .....)

ค่าเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง



ผลการบริหารความเสี่ยง ณ ปัจจุบัน



ผลกระทบ	ระดับ	โอกาส
	5	
	4	
	3	
	2	
	1	

ค้นพบครั้งแรก	ค่าเป้าหมาย	ผลการบริหารความเสี่ยง				ประเมินมาตรการหลังการจัดการ S/U	ความคืบหน้าการบริหารความเสี่ยง		แผนบริหารความเสี่ยง/มาตรการควบคุม	ผลการบริหารความเสี่ยง
		Q 1	Q 2	Q 3	Q 4		เท่าเดิม	ดีขึ้น		

ภาคผนวก

ประกาศโรงงานไพ่
เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ 2555

โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต มีความมุ่งมั่นในการบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อประเมินเหตุการณ์สำคัญที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงที่มีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และเพื่อเพิ่มโอกาสความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ โดยให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลที่ดี สามารถสร้างการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงให้กับโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต โดยในปีงบประมาณ 2555 โรงงานไพ่ ให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงและการปลูกฝังให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่การสร้างสรรค์มูลค่าให้แก่องค์การอย่างยั่งยืน โดยมุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้สำหรับความเสี่ยงที่สำคัญระดับองค์กร ดังนี้

1. การเตรียมการแปลงสภาพเป็นนิติบุคคล สามารถดำเนินกิจกรรมตามแผนงานที่กำหนดได้ไม่น้อยกว่า 3 กิจกรรม
2. การบริหารรายได้รวมต้องอยู่ในระดับที่ไม่ต่ำกว่า 373.9 ล้านบาท
3. การบริหารอัตราต้นทุนขายต่อรายได้จากการดำเนินงานต้องอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่เกินกว่าร้อยละ 36.12
4. การบริหารงบลงทุนเพื่อให้สามารถเบิกจ่ายเงินงบประมาณสะสมได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90
5. การผลิตไพ่ต้องสามารถรองรับเป้าหมายการจำหน่ายรวมและอยู่ในระดับที่ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของแผนการผลิตไพ่
6. การจัดทำรายงานการเงินประจำปี ส่ง สตง. ต้องแล้วเสร็จและส่งมอบได้ทันตามเวลาที่กำหนดไม่น้อยกว่า 2 ไตรมาส
7. การบริหารโครงการพัฒนาบุคลากรมีความสำเร็จอยู่ที่ระดับไม่น้อยกว่าร้อยละ 90
8. การบริหารโครงการพัฒนาส่วนสารสนเทศมีความสำเร็จอยู่ที่ระดับไม่น้อยกว่าร้อยละ 90

ในการปฏิบัติการตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว ให้ถือเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไพ่และพนักงานทุกคนที่จะต้องร่วมกันปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้อย่างถูกต้องและทันกาลต่อไป

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ ๑๒ มีนาคม พ.ศ. 2555

(นายธีระพันธ์ นิตย์วิบูลย์)

ผู้อำนวยการโรงงานไพ่

เอกสารภาคผนวก 2 : เรื่องแต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไพ่

คำสั่งโรงงานไพ่

ที่ ๔๑ /๒๕๕๔

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไพ่

ตามคำสั่งโรงงานไพ่ที่ ๑๒ /๒๕๕๔ ลงวันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๕๔ เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไพ่ โดยมีรองผู้อำนวยการโรงงานไพ่ เป็นประธานคณะทำงานฯ นั้น เนื่องจากได้มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่คณะทำงานบางตำแหน่ง ฉะนั้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของโรงงานไพ่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จึงขอยกเลิกคำสั่งดังกล่าวและอาศัยอำนาจตามระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดตั้งโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต พ.ศ. ๒๕๓๕ ข้อ ๒๐ (๓) จึงแต่งตั้งคณะทำงานฯ ประกอบด้วย

๑.	นายอนุพันธ์	บุณโยดม	รองผู้อำนวยการ	ประธานคณะทำงาน
๒.	นางมณี	วงษ์วิโรจน์	หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ	คณะทำงาน
๓.	นายกนิษฐ์	ศิริวัฒน์	หัวหน้าฝ่ายผลิตไพ่	คณะทำงาน
๔.	นางมนัสวี	ไชยกาญจน์	หัวหน้าส่วนธุรการฯ	คณะทำงาน
๕.	นางสาวพรณี	จำปาศรี	หัวหน้าส่วนแผนงานฯ	คณะทำงาน
๖.	นายเอกชัย	ตั้งประกอบกิจ	หัวหน้าส่วนบัญชีฯ	คณะทำงาน
๗.	นายวัชรินทร์	วงษ์วิโรจน์	หัวหน้าส่วนพัสดุฯ	คณะทำงาน
๘.	นายรุ่งพิบูลย์	สว่างสุข	หัวหน้าส่วนผลิตไพ่ตัวเล็ก	คณะทำงาน
๙.	นายเล็ก	นิลโสภณ	เจ้าหน้าที่ควบคุมการผลิต	คณะทำงาน
๑๐.	นายยสิน	ทองบำเพ็ญ	เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย	คณะทำงาน
๑๑.	นางสุดคนึง	หุตะเสวี	นักวิชาการเงินและบัญชี	คณะทำงาน
๑๒.	นางสาววิศิษฎ์ศรี	ดีพ่วง	นักวิชาการเงินและบัญชี	คณะทำงาน
๑๓.	นายสมภพ	สุขประสงค์	เจ้าหน้าที่สารสนเทศ	คณะทำงาน
๑๔.	นายณรนาถ	อร่ามรัชนี	เจ้าหน้าที่การผลิต	คณะทำงาน
๑๕.	นายบุญญฤทธิ์	ชลวิถี	เจ้าหน้าที่สนับสนุนการผลิต	คณะทำงาน
๑๖.	นายธนพัต	หนุนเพชร	เจ้าหน้าที่ออกแบบ	คณะทำงาน
๑๗.	นายพัทธ์	ทันนิเทศ	เจ้าหน้าที่พัฒนาธุรกิจ	คณะทำงาน
๑๘.	นางสาวรำไพพรรณ	พุฒธรรม	เจ้าหน้าที่การตลาด	คณะทำงาน

๑๙. นายพิภพ	จันทร์เล็ก	เจ้าหน้าที่แผนงานและกลยุทธ์	คณะทำงาน
๒๐. นางสาวพรพรรณ	วิเศษกิจ	เจ้าหน้าที่แผนงานและกลยุทธ์	คณะทำงาน
๒๑. นายฉัตรชัย	พันธุนิล	เจ้าหน้าที่แผนงานและกลยุทธ์	คณะทำงาน และเลขานุการ

โดยให้คณะทำงานฯ มีหน้าที่ ดังนี้

๑. ประธานคณะทำงานฯ ทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในโรงงานไพ่

๒. ปฏิบัติหน้าที่ประจำวันแทนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

๓. จัดทำนโยบายความเสี่ยง กรอบ และกระบวนการให้กับหน่วยงานและเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณาอนุมัติ

๔. กำหนด / จัดวางระบบ / ควบคุม / ติดตามการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

๕. ให้การสนับสนุนและแนะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงแก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรตามที่มีการร้องขอ

๖. รวบรวมกลั่นกรองข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ จัดทำเป็นฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ตามลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและมาตรการจัดการ

๗. สนับสนุนให้มีการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ

๘. ดำเนินการประชาสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กรณีที่มีเหตุการณ์วิกฤติซึ่งมีผลกระทบที่จะสร้างความเสียหาย รั่วไหล หรือสูญเปล่า อันจะทำให้การบริหารงานของโรงงานไพ่ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

๙. การสื่อความ / ทำความเข้าใจให้ความรู้ทั่วทั้งองค์กรในเรื่องการบริหารความเสี่ยง

๑๐. ทบทวนและประเมินผลมาตรการหรือแผนปฏิบัติการ เพื่อกำหนดแนวทางการปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงของโรงงานไพ่ และนำเสนอให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบ

๑๑. สนับสนุนแก่ผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ในการติดตามการบริหารความเสี่ยง และรายงานสถานการณ์การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

๑๒. ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ มอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๗ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๔

(นายธีระพันธ์ นิตย์วิบูลย์)
ผู้อำนวยการโรงงานไพ่