



Supporting Document

Document Title	นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง		
Document No.	S-QMO-015	Department:	ฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ
Effective Date	24 มีนาคม 2569	Version No.	4
		Page	1/12



บริษัท หาญ เอ็นจิเนียริง โซลูชั่นส์ จำกัด (มหาชน)

นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ได้รับการทบทวนโดยคณะกรรมการบริษัทในการประชุมครั้งที่ 2/2569 เมื่อวันที่ 24 มีนาคม 2569
โดยมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 24 มีนาคม 2569 เป็นต้นไป



Supporting Document

Document Title	นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง		
Document No.	S-QMO-015	Department:	ฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ
Effective Date	24 มีนาคม 2569	Version No.	4
		Page	2/12

บันทึกประวัติการแก้ไข

แก้ไขครั้งที่	วันที่	รายละเอียดการแก้ไข	เหตุผล
Rev.0	25/3/2564	จัดทำเอกสารและข้อมูลใหม่	เพื่อให้เป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติ
Rev.1	24/3/2569	แก้ไขข้อบกพร่องและตัดรายชื่อผู้ตรวจสอบ ภายนอก	เพื่อให้สอดคล้องกับข้อมูลปัจจุบัน

Document Title	นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง		
Document No.	S-QMO-015	Department:	ฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ
Effective Date	24 มีนาคม 2569	Version No.	4
		Page	3/12

นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจของบริษัทต้องเผชิญภาวะความเสี่ยงที่ซับซ้อนและรุนแรงขึ้นโดยลำดับ ทั้งจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจภายในและภายนอกของบริษัท การที่บริษัทจะดำเนินธุรกิจให้เจริญเติบโตได้อย่างมั่นคงในระยะยาวนั้น จำเป็นต้องสร้างพื้นฐานการบริหารความเสี่ยงที่ดีเพียงพอที่จะป้องกัน และลดผลกระทบของความเสี่ยงอันเกิดขึ้นได้จากปัจจัยผันแปรต่างๆ รวมถึงความเสี่ยงจากการทุจริตคอร์รัปชัน ดังนั้นเพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ในบริษัท มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกัน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจึงจัดทำนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของบริษัท หมาย เอ็นจีเนียร์ ไซลูชั่นส์ จำกัด (มหาชน) ขึ้นเพื่อใช้เป็นนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยงในการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานทุกคน

วัตถุประสงค์

เพื่อจัดการปัญหาอุปสรรคในการทำงาน เพื่อป้องกันหรือลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ยังเป็นการส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี และดำเนินธุรกิจอย่างเป็นธรรม สุจริต โปร่งใส

ขอบเขต

เพื่อให้การดำเนินงานมีความต่อเนื่องและบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท ดังนั้นทุกหน่วยงานจะต้องมีการบริหารความเสี่ยงโดยให้การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการหนึ่งในการปฏิบัติงานประจำวันของพนักงานทุกคน โดยมีจุดมุ่งหมายให้การบริหารความเสี่ยงถูกปลูกฝังเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

คำนิยาม

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ (ในอนาคต) ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง มีความไม่แน่นอน เหตุฉุกเฉิน สิ่งผิดปกติ ที่จะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จของเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของบริษัททั้งในระดับองค์กร สายงาน ฝ่าย หรือระดับบุคคลได้

การบริหารจัดการความเสี่ยง

คือ กระบวนการดำเนินการเกี่ยวกับความเสี่ยง ในการดำเนินงานของบริษัทตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยจัดให้มีระบบและแบบแผนในการปฏิบัติงานด้านความเสี่ยง เพื่อการจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อบริษัท ให้ระดับและขนาดของผลกระทบที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับที่บริษัทสามารถยอมรับได้ รวมถึงมีการประเมินควบคุมและตรวจสอบอย่างมีระบบโดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของบริษัทเป็นสำคัญ

Document Title	นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง		
Document No.	S-QMO-015	Department:	ฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ
Effective Date	24 มีนาคม 2569	Version No.	4
			Page 4/12

นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

- บริษัทดำเนินธุรกิจภายในความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท และตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย โดยกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผนธุรกิจประจำปี การบริหารงาน และการตัดสินใจประจำวัน รวมถึงกระบวนการบริหารโครงการต่างๆ
- ผู้บริหารและพนักงานทุกคนของบริษัทเป็นเจ้าของความเสี่ยง ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการระบุและประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ รวมทั้งกำหนดมาตรการที่เหมาะสม เพื่อจัดการความเสี่ยง
- ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัททั้งหมด ต้องได้รับการดำเนินการ ดังนี้
 - ระบุความเสี่ยงอย่างทันเวลา
 - ประเมินโอกาสของการเกิดความเสี่ยงและผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ดังกล่าว
 - จัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องตามหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง และผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว
 - ติดตามดูแลเพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงของบริษัทได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม
- ความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อแผนธุรกิจ และกลยุทธ์ของบริษัท ซึ่งมีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงและสูงมากทั้งหมด ต้องรายงานให้คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการบริษัททราบ

ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

- ผลการดำเนินงานของบริษัทสามารถเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของบริษัทที่ได้ตั้งไว้ ส่งเสริมให้เกิดความเจริญเติบโตทางธุรกิจอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริษัทและผู้มีส่วนได้เสีย ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะส่งผลต่อเนื่องให้เกิดความระมัดระวังในการทำงานและลดโอกาสที่จะทำให้เกิดการสูญเสียจากการดำเนินงาน
- การจัดทำแผนงานโครงการต่างๆ บริษัทสามารถนำผลของการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นมาใช้เป็นส่วนหนึ่งเพื่อประกอบการตัดสินใจที่จะทำหรือไม่ทำโครงการใดๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อบริษัทได้
- ช่วยให้การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ต่างๆ ของบริษัทที่มีความสมบูรณ์และความเป็นไปได้มากขึ้นและสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- ส่งเสริมให้เกิดการเตรียมความพร้อมและแนวทางการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท
- ผู้บริหารมีข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องรวดเร็วยิ่งขึ้น
- มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการลงทุน
- เกิดการมีส่วนร่วมของพนักงานในบริษัท และการบูรณาการเข้ากับระบบงานส่วนอื่นๆ ขององค์กร ที่จะร่วมกันผลักดันให้องค์กรเกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

Document Title	นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง		
Document No.	S-QMO-015	Department:	ฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ
Effective Date	24 มีนาคม 2569	Version No.	4
			Page 5/12

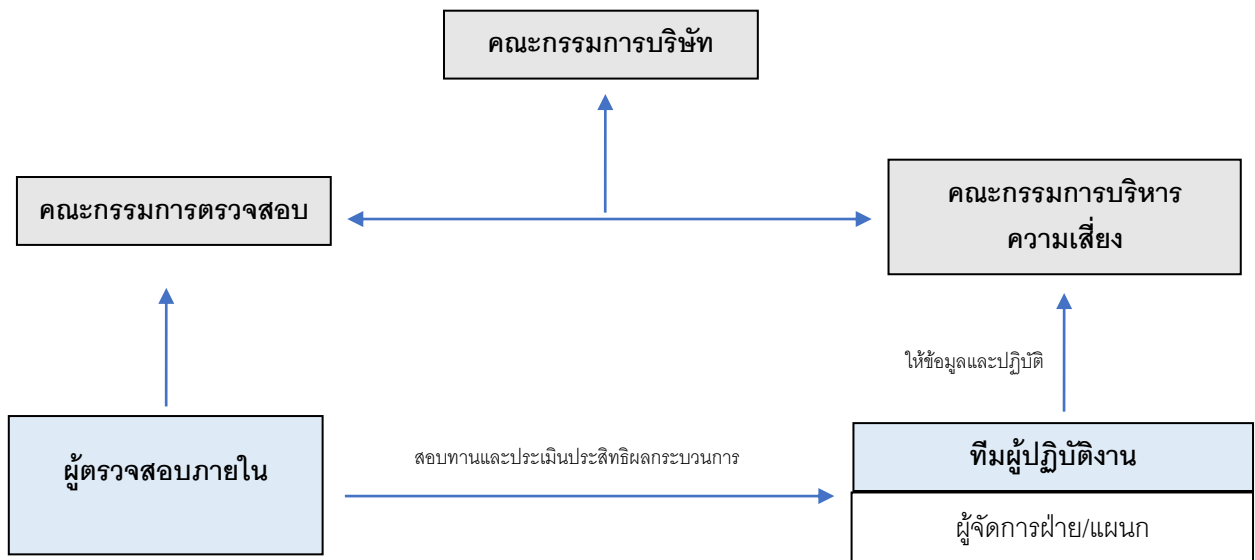
โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง

แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ

- ระดับองค์กร ได้แก่ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นประธานมีหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นไปตามแนวทางปฏิบัติของบริษัท
- ระดับฝ่าย ได้แก่ ผู้จัดการฝ่าย/แผนก และพนักงานภายในองค์กรทุกคน ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผ่านผู้อำนวยการสายงานต่างๆ

รูปแบบโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงของบริษัท ฮาญ เอ็นจิเนียริง โซลูชั่นส์ จำกัด (มหาชน)

รูปแบบโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง



หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการต่างๆ ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

1.1 กำหนดนโยบายและโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงโดยรวมของบริษัทซึ่งครอบคลุมถึงความเสี่ยงประเภทต่างๆ ที่สำคัญ เช่น ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการลงทุน และความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อชื่อเสียงของบริษัท เป็นต้น เพื่อนำเสนอคณะกรรมการบริษัทให้เห็นชอบ โดยให้สอดคล้องและเป็นไปตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย

Document Title	นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง		
Document No.	S-QMO-015	Department:	ฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ
Effective Date	24 มีนาคม 2569	Version No.	4
			Page 6/12

- 1.2 กำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการบริหารความเสี่ยงของบริษัทให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้สามารถประเมิน ติดตามและควบคุมความเสี่ยงแต่ละประเภทให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยให้หน่วยงานต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหารและควบคุมความเสี่ยง
- 1.3 ดูแลและติดตามการปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงภายใต้แนวทางและนโยบายที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท
- 1.4 กำหนดเกณฑ์การวัดความเสี่ยงและเพดานความเสี่ยงที่บริษัทยอมรับได้
- 1.5 กำหนดมาตรการที่จะใช้ในการจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมต่อสภาพการณ์
- 1.6 ประเมินความเสี่ยงในระดับองค์กร และกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งควบคุมดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงตามวิธีการที่กำหนดไว้
- 1.7 พิจารณาและประเมินธุรกรรมที่มีความเสี่ยงด้านการทุจริตคอร์รัปชัน และกำหนดมาตรการ / วิธีการควบคุมและจัดการความเสี่ยง สอบทานข้อมูลทั้งหมดในแบบประเมินตนเองเกี่ยวกับมาตรการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน
- 1.8 ทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเพียงพอที่จะควบคุมความเสี่ยง
- 1.9 มีอำนาจที่จะเรียกผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมาชี้แจงหรือแต่งตั้งและกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีหน้าที่บริหารความเสี่ยงตามความเหมาะสม และให้รายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงบรรลุวัตถุประสงค์
- 1.10 รายงานผลเกี่ยวกับการบริหาร การดำเนินงาน และสถานะความเสี่ยงของบริษัทและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ รวมถึงสิ่งที่ต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ที่กำหนดต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างสม่ำเสมอ
- 1.11 จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรประจำปี
- 1.12 จัดวางระบบบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการโดยเชื่อมโยงระบบสารสนเทศ

2. หน้าที่และความรับผิดชอบของทีมผู้ปฏิบัติงาน

- ทีมผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้จัดการฝ่าย / แผนก พนักงานภายในองค์กรทุกคน มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้
- 2.1 เป็นผู้รับแนวทางการบริหารความเสี่ยงไปจัดทำแผนรองรับความเสี่ยงในงานที่เกี่ยวข้องที่ตนสังกัด รวมถึงความเสี่ยงจากการทุจริตคอร์รัปชันอันเกิดจากกระบวนการทำงานที่ตนสังกัด
 - 2.2 ดำเนินการและรายงานผลการดำเนินการตามแนวทางที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระบุใน “แบบประเมินและควบคุมความเสี่ยงด้านปฏิบัติการด้วยตนเอง (Risk & Control Self – Assessment : RCSA) ประจำปี”
 - 2.3 ประเมินผลและจัดทำ “ความคืบหน้าการควบคุมความเสี่ยง” ของแต่ละฝ่าย/แผนก ให้เลขาธิการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงตามกำหนดเวลา ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
 - 2.4 ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมอบหมาย

Document Title	นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง		
Document No.	S-QMO-015	Department:	ฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ
Effective Date	24 มีนาคม 2569	Version No.	4
		Page	7/12

3. หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ

- 3.1 สอบทานระบบการควบคุมภายใน และระบบการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล รวมถึงพิจารณาเพื่อให้แน่ใจว่าบริษัทมีระบบบริหารความเสี่ยงจากการดำเนินงานทั่วไป และการบริหารความเสี่ยงอันเกิดจากการทุจริตคอร์รัปชัน ที่เหมาะสมและมีประสิทธิผลเพียงพอต่อระบบการควบคุมภายใน
- 3.2 พิจารณาให้ความเห็นต่อการติดตามการปฏิบัติตามมาตรการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน
- 3.3 ติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ
- 3.4 สื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญและเชื่อมโยงกับการควบคุมภายใน

4. หน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายตรวจสอบภายใน

- 4.1 สอบทานและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยงว่าบริษัทมีระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล เพียงพอต่อระบบการควบคุมภายใน โดยเฉพาะความเสี่ยงจากการทุจริตคอร์รัปชัน

กระบวนการของการบริหารความเสี่ยง

บริษัทได้นำระบบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management) ตามแนวทางของ The Committee of Sponsoring Organization of the Trade way Commission (COSO) มาใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีขั้นตอนสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
4. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)
5. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)
6. การติดตามผล (Monitoring)

จากการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO ข้างต้น บริษัทมีองค์ประกอบเพิ่มอีก 2 ข้อเพื่อเสริมให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั้ง 6 ขั้นตอนมีประสิทธิภาพและเพิ่มโอกาสให้บริหารความเสี่ยงบรรลุวัตถุประสงค์คือ

7. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

บริษัทจะจัดให้มีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้ออำนวย ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมาย การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ และจัดการความเสี่ยงของบริษัท สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น ปรัชญา ความเชื่อ วัฒนธรรม จริยธรรม ในการบริหารความเสี่ยง การจัดให้มีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม การคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ซื่อสัตย์ และพัฒนาให้เหมาะกับงานที่รับผิดชอบ

8. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

Document Title	นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง		
Document No.	S-QMO-015	Department:	ฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ
Effective Date	24 มีนาคม 2569	Version No.	4
		Page	8/12

บริษัทจะจัดให้มีระบบการสื่อสารที่ดี เกี่ยวกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงให้แก่พนักงานทุกคน เพื่อความเข้าใจในบทบาทและความเกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง รวมถึงรับทราบระดับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องของฝ่าย / แผนกตนเอง และจัดให้มีช่องทางในการรับข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งภายนอกและภายใน เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมถึงจัดให้มีการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา

ขั้นตอนที่ 1: การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถพิจารณาได้ในด้านต่างๆ ดังนี้

- วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ด้านยุทธศาสตร์
- ด้านปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงาน
- ด้านการรายงาน เกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ

ขั้นตอนที่ 2: การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

คือการระบุความเสี่ยงเป็นการค้นหาความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นและจะทำให้หน่วยงานและองค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามความหมาย ดังนี้ เหตุการณ์ (ในอนาคต) ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง มีความไม่แน่นอน เหตุฉุกเฉิน สิ่งผิดปกติ ที่จะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของบริษัททั้งในระดับองค์กร สายงาน ฝ่าย หรือระดับบุคคลได้ ซึ่งการระบุความเสี่ยงมีขั้นตอน ดังนี้

1. พิจารณาจากกิจกรรม โครงการ กระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องของบริษัทที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
2. การระบุความเสี่ยงหรือการค้นหาความเสี่ยงและสาเหตุโดยพิจารณาแหล่งที่มาของความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลทำให้การดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม กระบวนการทำงาน ไม่บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมาย
 - 2.1 วิธีการระบุความเสี่ยงที่สำคัญ
 - วิเคราะห์ทางเดินของงานและเอกสาร หรือวิเคราะห์กระบวนการ
 - การระดมสมอง
 - จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ
 - การเก็บข้อมูลประวัติเหตุการณ์ความเสียหายที่เกิดขึ้น
 - อื่นๆ
 - 2.2 แหล่งที่มาของความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน อาจมาจากปัจจัยต่างๆ ดังนี้
 - วัตถุประสงค์ของบริษัท

Document Title	นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง		
Document No.	S-QMO-015	Department:	ฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ
Effective Date	24 มีนาคม 2569	Version No.	4
		Page	9/12

- นโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงาน กระบวนการทำงาน
- โครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารงาน
- ข้อมูลทางบัญชีและการเงิน
- การทุจริตคอร์รัปชัน (การทุจริต, การยกยอกทรัพย์ และการตกแต่งบัญชี)
- อื่นๆ

2.3 แหล่งที่มาของความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก อาจมาจากปัจจัยต่างๆ ดังนี้

- นโยบายของรัฐบาล
- สภาวะเศรษฐกิจ
- การแข่งขัน (คู่แข่งทางการดำเนินธุรกิจ)
- กฎระเบียบ
- เหตุการณ์ธรรมชาติ
- การทุจริตคอร์รัปชัน (เจ้าหน้าที่รัฐ หรือบุคคลอื่นใดทั้งภาครัฐหรือเอกชน)
- อื่นๆ

3. การจัดประเภทความเสี่ยง สามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท

- 3.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวะการแข่งขัน
- 3.2 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk : O) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์เทคโนโลยีและบุคลากรในการปฏิบัติงาน หรือการทุจริตคอร์รัปชัน อันเกิดจากการปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ หรือการใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบในทุกรูปแบบ การฉ้อโกง การปิดบัง อำพรางหลักฐาน เพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์อันมิควรได้ หรือการยกยอกทรัพย์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน
- 3.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการทางการเงิน โดยอาจเกิดจากปัจจัยภายใน เช่น การจัดการสภาพคล่อง เครดิต เงินลงทุน หรือจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน หรือความเสี่ยงที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันที่ตกลงไว้ อันส่งผลกระทบต่อรายได้ รายจ่าย กำไรขาดทุนของบริษัท รวมถึงการตกแต่งบัญชี โดยการละเว้นในการให้ข้อมูล หรือเจตนาให้ข้อมูลเท็จในการรายงานสถานะทางการเงินของบริษัท
- 3.4 ความเสี่ยงด้านปัจจัยภายนอก (External Risk : E) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถคาดการณ์หรือควบคุมได้ เช่น กฎระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง การทุจริตคอร์รัปชัน จากการทำใด ๆ ไม่ว่าจะเป็นการนำเสนองาน การให้คำมั่นสัญญา การขอ การเรียกร้อง การให้หรือการรับเงินสด หรือสิ่งของแทนเงินสด หรือทรัพย์สิน หรือผลประโยชน์อื่นใด รวมถึงการให้สินบนทุกรูปแบบกับเจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือบุคคลอื่นใด ทั้งในภาครัฐและเอกชน ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม เพื่อให้บุคคลดังกล่าวปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่



Supporting Document

Document Title	นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง		
Document No.	S-QMO-015	Department:	ฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ
Effective Date	24 มีนาคม 2569	Version No.	4
			Page 10/12

เพื่อให้ได้มาหรือรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์อื่นใดที่ไม่เป็นธรรมทางธุรกิจ รวมถึงเหตุการณ์อันเกิดจากภัยธรรมชาติหรือบุคคลทำให้เกิดผลกระทบต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และการดำเนินธุรกิจปกติของบริษัท

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

คือ การวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงว่ามีมากน้อยเพียงใดโดยนำความเสี่ยงที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 มาประเมินความเสี่ยงโดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. พิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการก่อนมีมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่ได้จากการระบุความเสี่ยงในขั้นตอนที่ 2 โดยพิจารณาความรุนแรงของความเสี่ยงและโอกาสที่จะเกิดขึ้นก่อนมีการควบคุม (Inherent Risk)
2. ประเมินความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์หาโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ตามเกณฑ์การพิจารณาระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ซึ่งสามารถพิจารณาได้ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณโดยบริษัทกำหนดเกณฑ์การประเมินไว้ 5 ระดับ

การประเมินระดับโอกาสและระดับความรุนแรง (ผลกระทบ) ของความเสี่ยง

เหตุการณ์ที่เกิดในรอบ 12 เดือน	ระดับของโอกาส (ความถี่)				
	1 ต่ำมาก	2 ต่ำ	3 กลาง	4 สูง	5 สูงมาก
เกิดขึ้นเป็นจำนวนครั้ง	0-1 ครั้ง	2 ครั้ง	3-4 ครั้ง	5-7 ครั้ง	8 ครั้งหรือมากกว่า
เกิดขึ้นโดยประเมินเป็น %	0-5% ใน 12 เดือน	>5-25% ใน 12 เดือน	>25-50% ใน 12 เดือน	>50-90% ใน 12 เดือน	>90% ใน 12 เดือน

ผลกระทบ	ระดับความรุนแรง (ผลกระทบ)				
	1 ต่ำมาก	2 ต่ำ	3 กลาง	4 สูง	5 สูงมาก
ด้านการเงิน					
1. % รายได้ของบริษัทที่ลดลง (เทียบกับปีก่อน)	เท่าเดิม/สูงกว่า	<=1%	>1-5%	>5-10%	>10%
2. % รายจ่ายของบริษัทที่เพิ่มขึ้น (เทียบกับปีก่อน)	เท่าเดิม/ต่ำกว่า	<=1-5%	>5-10%	>10-15%	>15%
3. EBITDA ของบริษัทลดลงจากปีก่อน	เท่าเดิม	<=1%	>1-2%	>2-3%	>3%
4. % เงินลงทุนที่เพิ่มขึ้นจากงบประมาณ	เท่าเดิม	<=1-5%	>5-10%	>10-15%	>15%
5. มูลค่าความเสียหาย (เงินบาท)	<=10,000 บาท	10,001-100,000 บาท	100,001- 1,000,000บาท	1 ล้านบาท - 5 ล้านบาท	>5 ล้านบาท
ด้านอื่นๆ ที่ไม่ใช่การเงิน					
6. ด้านกฎระเบียบ	ถูกร้องเรียน/ตักเตือน	ผิดซ้ำค่าเดือน ไม่แก้ไข	ถูกร้องเรียน ปรับ	ถูกว่ากล่าว	ทัฬหาลาโทษหรือเลิกธุรกิจ
7. ด้านความปลอดภัย					
- กระทบต่อบุคคล	บาดเจ็บเล็กน้อย	บาดเจ็บต้องพบแพทย์ (ไม่หยุดงาน)	บาดเจ็บต้องพบแพทย์ (หยุดงาน <3 วัน)	บาดเจ็บสาหัส (หยุดงาน >3 วัน)	ทุพพลภาพหรือเสียชีวิต
- กระทบต่อสิ่งแวดล้อม	ไม่กระทบต่อสิ่งแวดล้อม	แก้ไขได้ทันที	แก้ไขได้ในระยะเวลาสั้น	ต้องใช้ระยะเวลาการแก้ไข	ต้องใช้ทรัพยากรและเวลาในการแก้ไข
8. ด้านภาพลักษณ์บริษัท	มีข่าว 1-3 วัน แก้ไขได้	มีข่าว 1-3 วัน แก้ไขไม่ได้	มีข่าว 4-15 วัน แก้ไขได้	มีข่าว 4-15 วัน แก้ไขไม่ได้	มีข่าว >15 วัน แก้ไขไม่ได้
9. ด้านความน่าเชื่อถือของผู้มีส่วนได้เสีย					
ผู้มีส่วนได้เสีย หมายถึง ลูกค้า, พนักงาน, คู่ค้า, ผู้ถือหุ้น, สถาบันการเงิน, ชุมชน/สังคม (กรณีความเสียหายระดับ 4 หรือ 5 อาจประเมินความเสียหายแล้วไปใช้ด้านการเงินข้อ 5 แทนได้)	ไม่พอใจ	มีผลเสียต่อกิจกรรม ร้องเรียน/แจ้งปัญหา ด้วยวาจา	ไม่เชื่อมั่นต่อกิจกรรม ร้องเรียนเป็นลายลักษณ์อักษรและเรียกร้องการแก้ไข	ปรับลด / ชล่อการซื้อ/ขายสินค้า ลดคุณภาพงานที่ส่งมอบ	อาจไม่กลับมาซื้อ/ขายสินค้า/บริการอีก, ลาออก

Document Title	นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง		
Document No.	S-QMO-015	Department:	ฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ
Effective Date	24 มีนาคม 2569	Version No.	4
		Page	11/12

3. นำระดับความเสี่ยงข้อ 2 มาประเมินผลกระทบและจัดลำดับการควบคุม ดังนี้

การประเมินความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ผลกระทบปัจจุบัน (ที่มีค่าสูงสุด)					
	1	2	3	4	5	
ความถี่ปัจจุบัน	1	2 Low	3 Low	4 Low	5 Medium	6 Medium
	2	3 Low	4 Low	5 Medium	6 Medium	7 High
	3	4 Low	5 Medium	6 Medium	7 High	8 High
	4	5 Medium	6 Medium	7 High	8 High	9 High
	5	6 Medium	7 High	8 High	9 High	10 High

ระดับการควบคุมที่มีอยู่ (Control Level)	
Green	(0-4) ควบคุมได้ในระดับที่น่าพอใจ ไม่จำเป็นต้องปรับปรุงเพิ่มเติม
Yellow	(5-6) ควบคุมได้ในระดับหนึ่ง แต่ยังไม่น่าพอใจ ต้องติดตามผลอย่างต่อเนื่อง
Red	(7-10) ควบคุมไม่ได้ เสนอให้มีการเพิ่มเติมตัวควบคุมเพิ่ม

หลักเกณฑ์การกำหนดสี
(ความถี่ปัจจุบัน + ผลกระทบปัจจุบัน) (เลือกผลกระทบรายการที่มีค่าสูงสุด)

การประเมินความเสี่ยงต้องดำเนินการทั้งก่อนการจัดทำแผนการจัดการบริหารความเสี่ยงและหลังจากที่ได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าแผนจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใดควรทบทวนหรือปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงหรือไม่

ขั้นตอนที่ 4: การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)

คือเมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance)

หลักการตอบสนองต่อความเสี่ยง คือ

- การหลีกเลี่ยง (Avoid) ลดโอกาสที่จะเกิดให้เหลือศูนย์
- เผื่อระวัง (Take) ยอมรับความเสี่ยงนั้น
- ควบคุม (Treat) ลดโอกาสที่จะเกิดให้น้อยลง / ลดปริมาณความเสียหายให้น้อยลง

Document Title	นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง		
Document No.	S-QMO-015	Department:	ฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ
Effective Date	24 มีนาคม 2569	Version No.	4
		Page	12/12

- Share ร่วมรับความเสี่ยงกับองค์กรอื่น หรือคนอื่น
- Transfer โอนความเสี่ยงไปให้องค์กรอื่น หรือคนอื่น

ขั้นตอนที่ 5: กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

คือนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุมอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะธุรกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร สิ่งสำคัญประการหนึ่งต่อกิจกรรมการควบคุม คือการกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบในการพิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง นอกจากนี้ การปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยงขององค์กรควรจะต้องมีการกำหนดวันแล้วเสร็จให้ชัดเจน

ขั้นตอนที่ 6 การติดตามผล (Monitoring)

เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ ซึ่งการติดตามการบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ การติดตามอย่างต่อเนื่องหรือการติดตามเป็นรายครั้ง การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทั่วถึงและถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน การติดตามเป็นรายครั้ง เป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วหากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้องค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยง เพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีเนื้อหาดังต่อไปนี้

- รายงานสรุปปัจจัยความเสี่ยง ระดับความเสี่ยง
- การควบคุมที่มีอยู่ และแนวทางการจัดการความเสี่ยง
- หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ ผลของระดับความเสี่ยงหลังการควบคุม
- ความเสี่ยงสูงสุด 5 ระดับ
- เหตุการณ์ที่แม้จะมีโอกาสต่ำ แต่มีผลต่อความปลอดภัยต่อพนักงานหรือบุคคลอื่น การกระทำผิดกฎหมาย ผลเสียหายสำคัญ ต่อทรัพย์สิน การด้อยค่าทรัพย์สิน ชื่อเสียงหน่วยงาน การจัดทำงบและรายงานทางการเงินที่ไม่เหมาะสม
- รายงานต่อผู้บริหารระดับสูงหรือคณะกรรมการบริษัท

- ลงนาม -

(นายสัมฤทธิ์ สำเนียง)

ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง