



S.KHEMRAT INDUSTRY CO., LTD

บริษัท ส.เขมราฐ อินดัสตรี จำกัด

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงต่อการรับสินบน

บริษัท ส.เขมราฐอินดัสตรี จำกัด

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

ส่วนที่ 1 บทนำ

ในการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้างที่รับงานจากภาครัฐ บริษัท ส.เขมราฐอินดัสตรี จำกัด ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับการประมูลงาน การจัดซื้อจัดจ้าง และการปฏิบัติงานร่วมกับเจ้าหน้าที่ของรัฐตลอดอายุสัญญา บริษัทจึงจำเป็นต้องมีระบบประเมินความเสี่ยงต่อการรับหรือให้สินบนที่ชัดเจน พร้อมแผนบริหารจัดการที่เป็นรูปธรรม เพื่อป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันที่อาจกระทบต่อชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ และความยั่งยืนขององค์กร

รายงานฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยยึดตามแนวทางมาตรฐาน ISO 37001 : Anti-Bribery Management Systems และคู่มือการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ ของสำนักงาน ป.ป.ท. และได้รับการปรับปรุงเพื่อให้ครอบคลุมกระบวนการสำคัญทุกด้านของบริษัท

ส่วนที่ 2 การประเมินความเสี่ยงต่อการรับสินบน

บริษัทวิเคราะห์ใน 2 ปัจจัยหลัก คือ โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact) เพื่อคำนวณระดับความรุนแรง (Risk Score) จัดลำดับความสำคัญ และกำหนดมาตรการบริหารจัดการให้เหมาะสม

2.1 ตารางระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต (Risk Score)

โอกาส	ผลกระทบ				
	1	2	3	4	5
5	ปานกลาง (5x1 = 5)	สูง (5x2 = 10)	สูงมาก (5x3 = 15)	สูงมาก (5x4 = 20)	สูงมาก (5x5 = 25)
4	ต่ำ (4x1 = 4)	ปานกลาง (4x2 = 8)	สูง (4x3 = 12)	สูงมาก (4x4 = 16)	สูงมาก (4x5 = 20)
3	ต่ำ (3x1 = 3)	ปานกลาง (3x2 = 6)	ปานกลาง (3x3 = 9)	สูง (3x4 = 12)	สูงมาก (3x5 = 15)
2	ต่ำ (2x1 = 2)	ต่ำ (2x2 = 4)	ปานกลาง (2x3 = 6)	ปานกลาง (2x4 = 8)	สูง (2x5 = 10)
1	ต่ำ (1x1 = 1)	ต่ำ (1x2 = 2)	ต่ำ (1x3 = 3)	ต่ำ (1x4 = 4)	ปานกลาง (1x5 = 5)

หมายเหตุ : สีเขียว = ต่ำ (น้อยกว่า 5) | สีเหลือง = ปานกลาง (5-9) | สีส้ม = สูง (10-14) | สีแดง = สูงมาก (15 ขึ้นไป)

/ เกณฑ์ระดับความเสี่ยง 4 ระดับ...



2.2 เกณฑ์ระดับความเสี่ยง 4 ระดับ

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
สูงมาก	15 ขึ้นไป	จำเป็นเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
สูง	10 – 14	ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง	5 – 9	ระดับที่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงสูงขึ้น
ต่ำ	น้อยกว่า 5	ระดับที่ยอมรับได้โดยใช้วิธีการติดตามระดับความเสี่ยงตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงาน

หมายเหตุ : สีเขียว = ต่ำ (น้อยกว่า 5) | สีเหลือง = ปานกลาง (5-9) | สีส้ม = สูง (10-14) | สีแดง = สูงมาก (15 ขึ้นไป)

2.3 สรุปคะแนนความเสี่ยง (Risk Score)

กระบวนการ	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	โอกาส	ผลกระทบ	Risk Score	ระดับความเสี่ยง	KPI เป้าหมาย
การเข้าร่วมประมูลงาน	การให้สินบนเจ้าหน้าที่ของรัฐเพื่อชนะการประมูล	4	5	20	สูงมาก	0 ครั้ง/ปี
งานจัดซื้อจัดจ้าง	เจ้าหน้าที่เรียก/รับ/ยอมรับสินบนจากผู้ขาย/ผู้รับเหมา	3	5	15	สูงมาก	0 ครั้ง/ปี
การอนุมัติแบบหรือการตรวจงาน	การติดสินบนเพื่อเร่งรัดการอนุมัติหรือให้ผ่านโดยไม่ครบถ้วน	4	3	12	สูง	ตรวจสอบ 100%
การขอเบิกเงินงวดงาน	การให้ผลประโยชน์เพื่อเร่งการจ่ายเงิน	4	3	12	สูง	ตรวจสอบ 100%
การติดต่อเจ้าหน้าที่ของรัฐ	การสร้างความสัมพันธ์พิเศษโดยการให้ของขวัญหรือเลี้ยงดู	4	3	12	สูง	รายงาน 100%
การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะ (Spec)	การล็อก Spec เอื้อประโยชน์ผู้รับเหมารายใดรายหนึ่ง	3	4	12	สูง	สอบทาน 100%
การจ้างผู้รับเหมาช่วง	ผู้รับเหมาช่วงอาจจ่ายสินบนเพื่อให้ได้งาน	3	3	9	ปานกลาง	ลงนามรับทราบ 100%
การสรรหาบุคลากร	รับพนักงานจากความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับเจ้าหน้าที่รัฐ	3	3	9	ปานกลาง	ผ่าน HR 100%

/ ส่วนที่ 3 แผนบริหารจัดการความเสี่ยง...



ส่วนที่ 3 แผนบริหารจัดการความเสี่ยงต่อการรับสินบน

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงนี้แยก มาตรการที่มีอยู่แล้ว (Key Controls in Place) ออกจาก มาตรการเพิ่มเติม (Further Actions) ตามแนวทางของ ป.ป.ท. ขั้นตอนที่ 5 พร้อมกำหนด ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) และ กำหนดเวลา (Timeline) ชัดเจน

3.1 นโยบายองค์กร

- ประกาศใช้นโยบายต่อต้านการให้และรับสินบนอย่างเป็นทางการ
- จัดทำคู่มือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการต่อต้านการทุจริตและเผยแพร่ให้พนักงานทุกระดับ
- กำหนดจริยธรรมธุรกิจที่ครอบคลุมเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน
- ประกาศใช้นโยบาย No Gift Policy — ห้ามรับ/ให้ของขวัญจากคู่ค้าหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ

3.2 การควบคุมภายใน

- กำหนดระบบการอนุมัติหลายขั้นตอน (Double Authorization) สำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยง
- จัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายในเพื่อติดตามธุรกรรมที่มีความเสี่ยง
- ใช้หลักฐานเอกสารรองรับที่สามารถตรวจสอบย้อนหลังได้ทุกขั้นตอน
- แยกหน้าที่ผู้ซื้อ ผู้จัดซื้อ ผู้อนุมัติ และผู้ตรวจรับออกจากกัน (Segregation of Duties)

3.3 การฝึกอบรมและสร้างจิตสำนึก

- จัดอบรมประจำปีให้กับพนักงานทุกระดับ — เป้าหมาย: พนักงานผ่านอบรม $\geq 90\%$ ต่อปี
- พนักงานใหม่ต้องผ่านการอบรมจริยธรรมและการต่อต้านการทุจริตภายใน 30 วัน
- ผู้บริหารต้องแสดงออกเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตามนโยบายองค์กร

3.4 ช่องทางการร้องเรียนและคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส

- อีเมลแจ้งเบาะแส: ดูแลโดย: ฝ่ายกฎหมาย/ผู้บริหาร ตอบกลับภายใน 7 วันทำการ
- กล่องรับเรื่อง: ติดตั้ง ณ สำนักงานใหญ่และสำนักงานโครงการทุกแห่ง เปิดโดยคณะกรรมการ 2 คนขึ้นไป
- สายด่วนภายใน: กำหนดหมายเลขภายในสำหรับแจ้งเรื่องโดยเฉพาะ
- กำหนดนโยบายคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส — ห้ามเปิดเผยตัวตน ห้ามกลั่นแกล้ง มีบทลงโทษผู้ละเมิด

/ 3.5 การตรวจสอบภายใน...



3.5 การตรวจสอบภายใน

- ตรวจสอบและวิเคราะห์ธุรกรรมทางการเงินและธุรกรรมจัดซื้อจัดจ้างเป็นรายไตรมาส
- ใช้ระบบวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) เพื่อค้นหาความผิดปกติหรือพฤติกรรมเสี่ยง
- สุ่มตรวจโครงการ (Random Audit) โดยทีมงานอิสระ อย่างน้อย 2 โครงการต่อไตรมาส

3.6 การประเมินผลและปรับปรุง (PDCA)

- ประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตประจำปีและทบทวนนโยบาย/แนวทางที่เกี่ยวข้อง
- ทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนนี้ทุกไตรมาส รายงานต่อคณะกรรมการบริษัท
- กำหนดกระบวนการจัดการเมื่อพบการกระทำที่ส่อทุจริต รวมถึงมาตรการลงโทษและการป้องกันซ้ำ
- KPI รวม : ความเสี่ยงระดับสูงมากต้องลดลงเหลือระดับสูงหรือต่ำกว่าภายใน 1 ปี

ส่วนที่ 4 แนวทางจัดการรายกระบวนการ

บริษัทได้กำหนดแนวทางจัดการรายกระบวนการที่ครอบคลุมกิจกรรมสำคัญขององค์กร ได้แก่ การเข้าร่วมประมูลงาน งานจัดซื้อจัดจ้าง การอนุมัติแบบหรือการตรวจงาน การติดต่อเจ้าหน้าที่ของรัฐ การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะ (Spec) และขอบเขตงาน (TOR) การจ้างผู้รับเหมาช่วง และการสรรหาบุคลากร เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงด้านการทุจริตและการให้สินบน โดยกำหนดมาตรการควบคุมที่มีอยู่ มาตรการเพิ่มเติม ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาดำเนินการไว้อย่างชัดเจน

4.1 แนวทางจัดการ: การเข้าร่วมประมูลงาน

กระบวนการ: การเข้าร่วมประมูลงาน	
ความเสี่ยง	การให้สินบนเจ้าหน้าที่ของรัฐเพื่อชนะการประมูล
ระดับความเสี่ยง	สูงมาก (Score = 20)
มาตรการที่มีอยู่แล้ว (Key Controls in Place)	- มีคณะกรรมการพิจารณาการเข้าร่วมประมูลอยู่แล้ว - จัดเก็บเอกสารการประมูลทุกฉบับ



มาตรการเพิ่มเติม (Further Actions)	- กำหนดให้ใช้ข้อตกลงคุณธรรม (Integrity Pact) ทุกโครงการ — ภายใน Q1/2569 - จัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาประมูลที่มีตัวแทน Legal, Compliance, Management — ภายใน Q1/2569 - ตรวจสอบการดำเนินการตามกฎหมายจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐอย่างเคร่งครัด - จัดอบรมพนักงานฝ่ายขาย/ประมูลเรื่องต่อต้านสินบนปีละ 1 ครั้ง - KPI: ทุกโครงการที่ประมูลต้องมี Integrity Pact ลงนาม 100%
ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)	ผู้จัดการฝ่ายประมูล / Legal & Compliance
กำหนดแล้วเสร็จ (Timeline)	Q1/2569 (มาตรการเร่งด่วน)

4.2 แนวทางจัดการ : งานจัดซื้อจัดจ้าง

กระบวนการ: งานจัดซื้อจัดจ้าง (เพิ่มใหม่ — ความเสี่ยงสูงสุดในกระบวนการภายใน)	
ความเสี่ยง	เจ้าหน้าที่จัดซื้อ/ผู้มีอำนาจอนุมัติ เรียก รับ หรือยอมรับสินบน ของก้านัล ส่วนลด หรือผลประโยชน์จากผู้ขาย/ผู้รับเหมา
ระดับความเสี่ยง	สูงมาก (Score = 15)
มาตรการที่มีอยู่แล้ว (Key Controls in Place)	- มีระเบียบจัดซื้อจัดจ้างของบริษัทอยู่แล้ว - มีการอนุมัติตามลำดับขั้น
มาตรการเพิ่มเติม (Further Actions)	- ประกาศใช้นโยบาย No Gift Policy ครอบคลุมพนักงานจัดซื้อทุกระดับ — ภายใน Q1/2569 - แยกหน้าที่ผู้ซื้อ / ผู้จัดซื้อ / ผู้อนุมัติ / ผู้ตรวจรับ (Segregation of Duties) อย่างชัดเจน - เปรียบเทียบราคาจากผู้ขายอย่างน้อย 3 ราย พร้อมจัดทำเหตุผลเป็นลายลักษณ์อักษร - จัดทำและทบทวนทะเบียนคู่ค้า พร้อมให้คู่ค้าลงนามรับทราบนโยบายต่อต้านสินบน - รายการวงเงินสูง (เกิน 5 ล้านบาท) ต้องผ่านคณะกรรมการจัดซื้อ - สุ่มตรวจสอบกระบวนการจัดซื้อโดยหน่วยงานตรวจสอบภายใน ทุกไตรมาส - KPI : ไม่มีการร้องเรียนเรื่องสินบนในกระบวนการจัดซื้อ = 0 ครั้ง/ปี
ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)	ฝ่ายจัดซื้อ / ฝ่ายบัญชีและการเงิน
กำหนดแล้วเสร็จ (Timeline)	Q1/2569 (มาตรการเร่งด่วน)



4.3 แนวทางจัดการ : การอนุมัติแบบหรือการตรวจงาน

กระบวนการ: การอนุมัติแบบหรือการตรวจงาน	
ความเสี่ยง	การตัดสินใจบนเพื่อเร่งรัดการอนุมัติหรือให้ผ่านโดยไม่ครบถ้วน
ระดับความเสี่ยง	สูง (Score = 12)
มาตรการที่มีอยู่แล้ว (Key Controls in Place)	- มีวิศวกรโครงการตรวจสอบอยู่แล้ว - มีการบันทึกรายงานการตรวจงาน
มาตรการเพิ่มเติม (Further Actions)	- กำหนดให้ทุกการส่งงานและตรวจรับต้องมีภาพถ่ายและหลักฐานอิเล็กทรอนิกส์แนบ - ใช้ระบบอนุมัติหลายชั้นตอน (Multi-layer Approval): วิศวกรโครงการ → QC → ผู้จัดการโครงการ - สุ่มตรวจ (Random Audit) โดยทีมอิสระ อย่างน้อย 2 ครั้ง/โครงการ - KPI: ตรวจรับงานครบถ้วนตามขั้นตอน 100% ของงวดงาน
ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)	วิศวกรโครงการ / QC / ผู้จัดการโครงการ
กำหนดแล้วเสร็จ (Timeline)	Q2/2569

4.4 แนวทางจัดการ : การติดต่อเจ้าหน้าที่ของรัฐ

กระบวนการ: การติดต่อเจ้าหน้าที่ของรัฐ	
ความเสี่ยง	การสร้างความสัมพันธ์พิเศษโดยการให้ของขวัญหรือเลี้ยงดู
ระดับความเสี่ยง	สูง (Score = 12)
มาตรการที่มีอยู่แล้ว (Key Controls in Place)	- มีแนวปฏิบัติทั่วไปเรื่องการติดต่อบุคลากรอยู่แล้ว
มาตรการเพิ่มเติม (Further Actions)	- ประกาศใช้นโยบาย No Gift Policy และสื่อสารให้พนักงานทุกคนรับทราบ ภายใน Q1/2569 - กำหนดให้รายงานทุกครั้งที่พบปะเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือร่วมงานเลี้ยง ภายใน 24 ชั่วโมง - ติดตามตรวจสอบกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่ของรัฐอย่างสม่ำเสมอ - KPI: อัตราการรายงานพบปะเจ้าหน้าที่รัฐ $\geq 95\%$ ของกรณีที่เกิดขึ้น
ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)	ผู้จัดการโครงการ / ทุกกลุ่มงาน
กำหนดแล้วเสร็จ (Timeline)	Q1/2569



4.5 แนวทางจัดการ: การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะ (Spec) และขอบเขตงาน (TOR)

กระบวนการ: การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะ (Spec) และขอบเขตงาน (TOR)	
ความเสี่ยง	การเลือก Spec / TOR เพื่อเอื้อประโยชน์ผู้รับเหมาหรือผู้ขายรายใดรายหนึ่ง
ระดับความเสี่ยง	สูง (Score = 12)
มาตรการที่มีอยู่แล้ว (Key Controls in Place)	มีกระบวนการจัดทำ TOR โดยวิศวกรผู้ออกแบบอยู่แล้ว
มาตรการเพิ่มเติม (Further Actions)	- จัดทำ Spec / TOR ให้เป็นกลาง อ้างอิงมาตรฐานที่ตรวจสอบได้ และผ่านการสอบทานโดยผู้ที่ไม่ใช่ผู้จัดทำ - ห้ามระบุยี่ห้อหรือผู้ผลิตเฉพาะรายโดยไม่มีเหตุผลทางเทคนิครองรับ - จัดทำบันทึกการพิจารณาและเหตุการณ์การคัดเลือกให้ตรวจสอบย้อนหลังได้ - สุ่มตรวจสอบโดยหน่วยงานตรวจสอบภายใน ทุกไตรมาส - KPI: TOR ทุกฉบับผ่านการสอบทาน 100%
ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)	ฝ่ายวิศวกรรม / ฝ่ายจัดซื้อ / ผู้บริหารกำกับดูแล
กำหนดแล้วเสร็จ (Timeline)	Q2/2569

4.6 แนวทางจัดการ: การจ้างผู้รับเหมาช่วง

กระบวนการ: การจ้างผู้รับเหมาช่วง	
ความเสี่ยง	ผู้รับเหมาช่วงอาจจ่ายสินบนเพื่อให้ได้งาน
ระดับความเสี่ยง	ปานกลาง (Score = 9)
มาตรการที่มีอยู่แล้ว (Key Controls in Place)	มีกระบวนการคัดเลือกผู้รับเหมาช่วงอยู่แล้ว
มาตรการเพิ่มเติม (Further Actions)	- กำหนดรายชื่อ Blacklist ผู้รับเหมาช่วงที่ไม่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณ - ให้ผู้รับเหมาช่วงทุกรายลงนามรับทราบนโยบายต่อต้านสินบนของบริษัท - ส่งเสริมการใช้ข้อตกลงคุณธรรม (Integrity Pact) กับผู้รับเหมาช่วงทุกราย - KPI: ผู้รับเหมาช่วงลงนามรับทราบนโยบาย 100%
ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)	ผู้จัดการโครงการ / ฝ่ายจัดซื้อ
กำหนดแล้วเสร็จ (Timeline)	Q3/2569



4.7 แนวทางจัดการ: การสรรหาบุคลากร

กระบวนการ: การสรรหาบุคลากร	
ความเสี่ยง	การรับพนักงานจากความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เป็นคู่ค้า/คู่สัญญา
ระดับความเสี่ยง	ปานกลาง (Score = 9)
มาตรการที่มีอยู่แล้ว (Key Controls in Place)	มีฝ่ายทรัพยากรบุคคลดูแลการรับสมัครงานอยู่แล้ว
มาตรการเพิ่มเติม (Further Actions)	- ดำเนินการรับสมัครพนักงานทั้งหมดภายใต้การกำกับดูแลของ HR สำนักงานใหญ่ - มีขั้นตอนและระเบียบการสรรหาที่ชัดเจน ประกาศรับสมัครผ่านหลายช่องทาง - มีกระบวนการอนุมัติจ้างตามลำดับชั้นผู้บริหาร - ให้ผู้สมัครที่มีความสัมพันธ์กับเจ้าหน้าที่รัฐคู่สัญญาแจ้งผลประโยชน์ขัดกัน - KPI: ทุกตำแหน่งผ่านกระบวนการ HR อย่างเป็นทางการ 100%
ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
กำหนดแล้วเสร็จ (Timeline)	Q2/2569

เอกสารฉบับนี้จัดทำและปรับปรุงโดยฝ่ายกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎระเบียบ บริษัท ส.เขมราฐอินดัสตรี จำกัด |
ทบทวนประจำปี ครั้งถัดไป: ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐