



## คู่มือบริหารความเสี่ยง

### ส่วนที่ 1 : กรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร

เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัท เมืองไทย แคปปิตอล จำกัด (มหาชน) เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สร้างความมั่นคงให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยผู้บริหารและพนักงานทุกท่านมีส่วนร่วม เกิดการรับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่างๆ รวมถึงความเสี่ยงจากการทุจริตคอร์รัปชัน ที่อาจเกิดขึ้น และสามารถหาวิธีการจัดการกับความเสี่ยง เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

บริษัท เมืองไทย แคปปิตอล จำกัด (มหาชน) จึงขอประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยงให้ทราบโดยทั่วกัน ดังนี้

1. ผู้บริหารและพนักงานทุกท่านมีความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีมาตรฐานเดียวกัน
2. ผู้บริหารและพนักงานทุกท่านต้องนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้ปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ ทั้งด้านกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจ และงานประจำวัน โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์เพื่อใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. ผู้บริหารและพนักงานทุกท่านต้องรายงานความเสี่ยงที่ประเมินและจัดลำดับความสำคัญ พร้อมทั้งระบุวิธีการจัดการความเสี่ยง และผู้รับผิดชอบ (เจ้าของความเสี่ยง) โดยรายงานนี้ต้องนำเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น
4. การบ่งชี้และจัดการความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจ จะต้องได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่บริษัทยอมรับได้และเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความสูญเสียที่ไม่ได้คาดหวังต่อธุรกิจ ตลอดจนใช้โอกาสที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการสมดุลของการเติบโตทางธุรกิจ ความเสี่ยง และผลตอบแทนของบริษัท
5. ผู้บริหารและพนักงานจะต้องมีการติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยมีการทบทวนและมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง
6. หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงจะต้องรายงานความเสี่ยงแก่คณะกรรมการและคณะกรรมการบริหาร โดยสอดคล้องกับระดับความเสี่ยง เป็นระยะๆ ผ่านทางช่องทางที่ได้กำหนดไว้ในคู่มือบริหารความเสี่ยง



ทั้งนี้นโยบายบริหารความเสี่ยงอาจได้รับการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงเพื่อให้มั่นใจได้ว่า นโยบายดังกล่าวนี้ ยังมีความเหมาะสมและสามารถนำมาปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

### ความสัมพันธ์ของการเติบโต ความเสี่ยง และผลตอบแทน

การบริหารความเสี่ยงมิได้หมายความว่าไม่ยอมรับความเสี่ยง ดังนั้น บริษัทจึงยอมรับความเสี่ยงในระดับหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างและรักษาไว้ซึ่งคุณค่าของบริษัท โดยพิจารณาผลตอบแทนทางการเงินที่เหมาะสมกับระดับความเสี่ยงนั้นๆ ด้วย

กรอบการบริหารความเสี่ยงของบริษัท ทำให้บริษัทสามารถบ่งชี้และประเมินความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ และกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ด้านการเติบโตและผลตอบแทน การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างคุณค่าให้กับบริษัทอย่างยั่งยืน การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลกับการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทำให้บริษัทสามารถลดความไม่แน่นอนทางธุรกิจ ซึ่งมีผลต่อการปรับปรุงผลการดำเนินงานของบริษัทได้ในที่สุด

วัตถุประสงค์ของบริษัทและสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจนั้นกำลังพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในความเสี่ยงของบริษัทเช่นกัน ระบบการจัดการความเสี่ยงที่ดีของบริษัทนั้นขึ้นอยู่กับการประเมินคุณลักษณะและขอบเขตความเสี่ยงของบริษัทอย่างรอบคอบและสม่ำเสมอ หากมีการบริหารความเสี่ยงที่ดีย่อมก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มต่อบริษัท ดังนั้นแล้ว วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงภายในบริษัท ก็คือการจัดการและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ มิใช่การกำจัดความเสี่ยงให้หมดไป

### โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของบริษัท มีการกำหนดหน้าที่งานใหม่ที่เดิมยังมิได้มีอยู่ในโครงสร้างปกติได้แก่

- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นผู้ที่กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ติดตามการนำการแผนบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ ประเมินความเพียงพอเหมาะสมของแผนจัดการความเสี่ยงและรายงานความเสี่ยงที่สำคัญให้กับคณะกรรมการบริษัท



- คณะทำงานบริหารความเสี่ยง เป็นผู้สนับสนุนในแต่ละฝ่าย เพื่อให้สามารถนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยให้ความรู้ ให้ข้อแนะนำในการดำเนินการ รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยงในภาพรวมทั้งบริษัท และรวบรวมรายงานส่งผู้ประสานงานบริหารความเสี่ยงเพื่อรายงานโดยตรงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท
- ผู้ประสานงานบริหารความเสี่ยง ได้แก่ เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ทำหน้าที่ประสานงานในหน่วยงานอย่างใกล้ชิด เพื่อให้สามารถนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ ในหน่วยงานและรายงานความเสี่ยงให้ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น รวมถึงรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นนี้ เป็นการรวมกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการบริหารงานปกติของบริษัท โดย

- ผู้รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารความเสี่ยง คือ ผู้ที่ปฏิบัติงานตามปกติในทุกๆ หน่วยงาน ประกอบไปด้วย คณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการบริหาร กรรมการผู้จัดการใหญ่ รองกรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการสาขา หัวหน้าส่วน และพนักงานทุกท่าน ซึ่งจะเป็นผู้ที่ดำเนินการระบุ ประเมินและกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยง
- ผู้รับผิดชอบในการสนับสนุนด้านเทคนิคและให้ข้อแนะนำเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง คือ ผู้ที่นำเสนอกรอบการบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติภายในบริษัท รวบรวม ติดตาม และสอบทานความเหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ เพื่อให้เกิดความตระหนักและเข้าใจในความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ประกอบไปด้วย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะทำงานบริหารความเสี่ยง และผู้ประสานงานความเสี่ยง
- ผู้รับผิดชอบในการสอบทานกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ ผู้ที่สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้กระบวนการบริหารความเสี่ยงถือเป็นกระบวนการหนึ่งทางธุรกิจ ซึ่งต้องได้รับการสอบทานเช่นเดียวกับงานด้านอื่นๆ ประกอบไปด้วย คณะกรรมการตรวจสอบ และหน่วยงานตรวจสอบภายใน



## บทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นงานที่ต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำวัน บทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารและพนักงานแต่ละระดับ มีรายละเอียดดังนี้

### **คณะกรรมการบริษัท และ/หรือ คณะกรรมการบริหาร**

- อนุมัตินโยบายการบริหารความเสี่ยงและนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน และระดับความเสี่ยงที่บริษัทยอมรับได้
- กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่านโยบายการบริหารความเสี่ยงได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง
- ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญของบริษัทเพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการให้อยู่ในระดับที่บริษัทยอมรับได้
- พิจารณาความเสี่ยงโดยรวมของบริษัทและเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่บริษัทสามารถยอมรับได้
- รับรายงานจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ รวมทั้งข้อเสนอแนะต่างๆ จากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

### **คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง**

- นำเสนอคณะกรรมการบริษัทในการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้
- ประเมินความเสี่ยงจากการทุจริตคอร์รัปชัน ซึ่งบริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อการดำเนินการ และเพื่อให้มีความชัดเจนในการปฏิบัติ การกำหนดมาตรการป้องกันและลดความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพรวมถึงติดตามประเมินผล และรายงานผล
- สอบทานรายงานการบริหารความเสี่ยง และดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีความเพียงพอเหมาะสม สามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และการบริหารความเสี่ยงได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
- ประสานงานร่วมกับคณะกรรมการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ โดยการแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีผลกระทบหรืออาจมีผลกระทบต่อบริษัท
- ปฏิบัติการอื่นใดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงที่คณะกรรมการบริษัทมอบหมาย



- ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของบริษัท เช่น การขยายตลาดไปสู่ประเทศเพื่อนบ้าน, การจัดตั้งบริษัทย่อยเพิ่มเติม เป็นต้น

#### คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

- นำเสนอกลยุทธ์และแผนธุรกิจต่อกรรมการผู้จัดการ พร้อมทั้งระบุความเสี่ยงที่สำคัญที่อาจมีผลต่อกลยุทธ์และแผนธุรกิจ รวมถึงความเสี่ยงอันเกิดจากการทุจริตคอร์รัปชัน
- นำนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทแล้ว ไปพัฒนาให้เกิดการปฏิบัติในสายการบังคับบัญชาที่ตนรับผิดชอบ
- สนับสนุนคณะกรรมการบริหาร ในการปฏิบัติตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย
- สอบทานความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงภายใต้สายการบังคับบัญชาที่ตนรับผิดชอบ
- สนับสนุนให้เกิดมีวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสมภายในสายการบังคับบัญชาที่ตนรับผิดชอบ
- ประสานงานร่วมกับกรรมการบริหารหรือฝ่ายงานอื่นๆ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลความเสี่ยง และหาวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบริษัท
- ให้คำแนะนำทีมงานในฝ่ายงานที่รับผิดชอบ เกี่ยวกับปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นในกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- ประสานงานบริหารความเสี่ยงเพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปในทางเดียวกันทั่วทั้งบริษัท
- สนับสนุนการพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการนำไปปฏิบัติและการติดตามอย่างต่อเนื่อง
- ประสานงานให้มีการจัดทำ และปรับปรุงความเสี่ยงของบริษัทให้เป็นปัจจุบัน
- ประสานงานให้มีการฝึกอบรมเรื่องการบริหารความเสี่ยง
- ดูแลให้การติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับความเสี่ยงมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง



### กรรมการผู้จัดการ

- นำเสนอกกลยุทธ์และแผนธุรกิจต่อกรรมการบริษัท พร้อมทั้งระบุความเสี่ยงที่สำคัญที่อาจมีผลต่อกลยุทธ์และแผนธุรกิจรวมถึงความเสี่ยงอันเกิดจากการทุจริตคอร์รัปชัน
- นำนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทแล้วไปพัฒนาให้เกิดการปฏิบัติทั่วทั้งบริษัท
- ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่ากลยุทธ์ทางธุรกิจสามารถบรรลุได้ภายใต้ นโยบายความเสี่ยงที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท
- ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งบริษัท
- สนับสนุนให้เกิดมีวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม

### ผู้ประสานงานความเสี่ยง

- ประสานงานการบ่งชี้และจัดการความเสี่ยงทั่วไป และความเสี่ยงอันเกิดจากการทุจริตคอร์รัปชันอย่างเหมาะสมภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบ
- ให้อำนาจแก่ฝ่ายงานต่างๆ เกี่ยวกับเทคนิคบริหารความเสี่ยง
- อาจทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานความเสี่ยง (Facilitator) ในการประชุมเชิงปฏิบัติการการบริหารความเสี่ยง ในกรณีที่ได้รับการร้องขอ
- รวบรวมและวิเคราะห์ความเสี่ยงของฝ่ายงานที่รับผิดชอบ และฝ่ายงานในขณะทำงานบริหารความเสี่ยง นำเสนอต่อกรรมการผู้จัดการและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- ประสานงานกับคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นๆ ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม
- ติดตามความคืบหน้าของแผนปฏิบัติการในการจัดการความเสี่ยงในหน่วยงานที่รับผิดชอบ และฝ่ายงานในขณะทำงานบริหารความเสี่ยง เพื่อรายงานต่อกรรมการผู้จัดการและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

### ผู้บริหารและพนักงานทุกคน

- ดำเนินการบ่งชี้และจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันและมีความต่อเนื่องเป็นไปตามกรอบการบริหารความเสี่ยงของบริษัท



- ติดตามการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ
- รายงานความเสี่ยงที่สำคัญ และปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับชั้นในเวลาที่เหมาะสม

#### คณะกรรมการตรวจสอบ

- ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่ามีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการกับความเสี่ยงทั่วไป และความเสี่ยงอันเกิดจากการทุจริตคอร์รัปชันของบริษัท
- ดำเนินการสอบทานที่เป็นอิสระเพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงทั่วไป และความเสี่ยงอันเกิดจากการทุจริตคอร์รัปชันมีการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพมีการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมอยู่เสมอ
- ประสานงานกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงทั่วไป และความเสี่ยงอันเกิดจากการทุจริตคอร์รัปชัน และการควบคุมภายในที่มีผลกระทบหรืออาจมีผลกระทบต่อบริษัท และมอบหมายให้หน่วยงานตรวจสอบภายในวางแผนและตรวจสอบความเสี่ยงดังกล่าว
- ชี้แจงประสิทธิภาพของการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณา

#### หน่วยงานตรวจสอบภายใน

- ให้การสนับสนุนคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการตรวจสอบ และผู้บริหารระดับสูง ในการปฏิบัติหน้าที่สอบทานกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วไป และความเสี่ยงอันเกิดจากการทุจริตคอร์รัปชัน และการควบคุมภายใน และให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีความเพียงพอและมีประสิทธิผล
- ดำเนินการสอบทานเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการควบคุมภายในได้ปฏิบัติอย่างเหมาะสม เพื่อจัดการความเสี่ยงของบริษัท
- นำข้อมูลความเสี่ยงทั่วไป และความเสี่ยงอันเกิดจากการทุจริตคอร์รัปชัน จากกระบวนการบริหารความเสี่ยงรวมทั้งการบ่งชี้ประเด็นที่คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญไปใช้วางแผนงานการตรวจสอบตามความเสี่ยง
- ประสานงานร่วมกับคณะทำงานบริหารความเสี่ยงเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลความเสี่ยงที่มีผลกระทบหรืออาจมีผลกระทบต่อบริษัท



## ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

### 1. ความเสี่ยง (Risk)

หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ ทั้งทางบวกและลบ หากเป็นทางลบจะก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้การดำเนินของบริษัทไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์และผลกระทบ (Impact) ที่จะได้รับ

### 2. ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factors)

หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ บริษัทมีเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจเพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น ทั้งนี้ การที่บริษัทต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน คือปัจจัยความเสี่ยง ซึ่งควรระบุนสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางในการลดความเสี่ยง ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และวัฒนธรรมขององค์กร

#### ปัจจัยภายใน เช่น

- ปัจจัยเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี เช่น การเลือกใช้เทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม การล่าช้าของเทคโนโลยีเนื่องจากมีเทคโนโลยีใหม่เกิดขึ้นรวดเร็ว ความผิดพลาดของเทคโนโลยีที่ใหม่เกินไป ฯลฯ
- ปัจจัยเสี่ยงทางการดำเนินงาน เช่น การขาดแคลนบุคลากร การเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่ดำเนินการ การขาดแคลนทรัพยากร ความไม่แน่นอนของความต้องการ(อุปสงค์) ความไม่แน่นอนของการไม่ได้รับงบประมาณตามที่เสนอขอ กระบวนการดำเนินงานไม่เหมาะสม ฯลฯ
- ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร
- ปัจจัยด้านจริยธรรมของบุคลากร
- ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน





### ปัจจัยภายนอก เช่น

- ปัจจัยเสี่ยงทางการเมืองและสังคม เช่น ความต่อเนื่องในเชิงนโยบายของรัฐบาล
- ปัจจัยเสี่ยงทางการเงินและเศรษฐกิจ เช่น ความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจ ราคาน้ำมัน ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย ความผันผวนของอัตราเงินเฟ้อ ความผันผวนของอัตราการแลกเปลี่ยน ฯลฯ
- ปัจจัยเสี่ยงทางด้านกฎหมาย เช่น ความคลุมเครือของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่างๆ ข้อบังคับที่ล่าช้า ไม่ทันการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงมติที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ
- ปัจจัยเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ เช่น การก่อความไม่สงบ สงคราม น้ำท่วม พายุไต้ฝุ่น โคลนถล่ม แผ่นดินไหว ภัยแล้ง โรคระบาด ฯลฯ
- ปัจจัยเสี่ยงด้านลูกค้าหรือผู้ร่วมลงทุน
- ปัจจัยเสี่ยงจากการทุจริตคอร์รัปชัน จากการกระทำใดๆ ไม่ว่าจะเป็นการนำสิน การให้คำสัญญา การขอ การเรียกร้อย การให้หรือรับเงินสด หรือสิ่งของแทนเงินสด หรือทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใด รวมถึงการให้สินบนทุกรูปแบบ กับเจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือบุคคลอื่นใด ทั้งในภาครัฐหรือเอกชน ไม่ว่าจะทางตรงทางอ้อม เพื่อให้บุคคลดังกล่าวปฏิบัติหรือยกเว้นการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ได้มาหรือรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์อื่นใดที่ไม่เป็นธรรมทางธุรกิจ

ปัจจัยความเสี่ยงเหล่านี้ ทำให้ผู้บริหารต้องพิจารณาว่าบริษัทจะยอมรับความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นได้เท่าไร เพื่อให้บริษัทสามารถรักษาหรือเพิ่มมูลค่าของผู้ถือหุ้นไว้ได้ ผู้บริหารควรทำความเข้าใจผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นทั้งในเชิงบวกและเชิงลบและบริหารเหตุการณ์เหล่านั้นเพื่อเพิ่มมูลค่าลดความเสียหาย และลดความไม่แน่นอนของผลการปฏิบัติงานในภาพรวม การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยบ่งชี้และประเมินความเสี่ยงในทุกระดับของบริษัท และสามารถช่วยให้การประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อคุณค่าของบริษัท มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

ความไม่แน่นอนอาจส่งผลกระทบต่อบริษัททั้งเชิงลบและบวก ซึ่งหมายความถึง ความเสี่ยง หรือโอกาส ที่อาจทำลายหรือเพิ่มมูลค่าให้กับบริษัท การบริหารความเสี่ยงควรเริ่มต้นความเข้าใจให้ตรงกันต่อคำนิยามของความเสี่ยงเพื่อให้ทุกคนสามารถมองเห็นความเสี่ยงและโอกาสในทิศทางเดียวกัน



สำหรับเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสนั้นเป็นสิ่งที่สนับสนุนหรือเพิ่มมูลค่าของบริษัท ผู้บริหารควรดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่าสามารถระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาส และนำมาพิจารณาร่วมกับการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัทหรือนำมาประกอบกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัท เพื่อให้บริษัทสามารถนำเอาโอกาสนั้นมาสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริษัทได้

ดังนั้นบริษัทควรดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย และพยายามบ่งชี้เหตุการณ์ที่เป็นโอกาสในการเพิ่มมูลค่าให้กับบริษัท

### 3. ลักษณะของความเสี่ยง

ความเสี่ยงจำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

- 3.1 ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดนโยบาย และการวางแผนกลยุทธ์ รวมถึงการนำไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยต่างๆ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกบริษัท ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทิศทางการพัฒนาและการบรรลุผลเป้าประสงค์และหรือเป้าหมายของบริษัท
- 3.2 ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องระดับปฏิบัติการ (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามปกติทุกขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเทคโนโลยีสารสนเทศ วัสดุ/อุปกรณ์ บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ว่ามีระบบควบคุม ตรวจสอบดีเพียงใด ซึ่งถ้าไม่ดีพอ บริษัทต้องหาวิธีการในการจัดการไม่ให้ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น มิฉะนั้นอาจจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการหรือแผนกลยุทธ์ของบริษัท รวมถึงการทุจริตคอร์รัปชัน อันเกิดจากการปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ หรือการใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบในทุกรูปแบบ การฉ้อโกง การปิดบัง อำพรางหลักฐาน เพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์อันมิควรได้ หรือการยกยอกทรัพย์สินซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน
- 3.3 ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องการเงิน งบประมาณและการควบคุมรายจ่ายต่างๆ ที่เกินความจำเป็นหรือไม่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการตกแต่งบัญชี โดยการละเว้นในการให้ข้อมูลหรือเจตนาให้ข้อมูลเท็จในกา รายงานสถานะการเงินของบริษัท



3.4 ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน หรือไม่สามารถปฏิบัติตามได้ทันตามเวลาที่กำหนด และอาจมีผลต่อการลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการติดตามผลการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง และการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

- โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรงของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงน้อย และความเสี่ยงน้อยมาก

โอกาส		ผลกระทบ					
		การดำเนินงาน	มูลค่าความเสียหาย	ภาพลักษณ์	IT	ความพึงพอใจ	พนักงาน/บุคลากร
5	- ทุกสัปดาห์	เกิดการหยุดชะงักของการดำเนินงานหรือการใช้บริการต่อเนื่องเป็นเวลานานติดต่อกันเกินกว่า SLA หรือข้อผูกพันกับผู้มีส่วนได้เสีย หรือเกินกว่าค่าเฉลี่ยของตลาดมาก หรือเกิดความเสียหายร้ายแรงกับผู้มีส่วนได้เสียร่วมหรือผู้มีส่วนได้เสีย	> 10 ล้านบาท	เกิดข่าวเชิงลบในสื่อต่างๆ เป็นเวลามากกว่า 5 วันต่อเนื่องกัน	เกิดปัญหาที่สำคัญและเกิดความเสียหายอย่างมาก ทำให้ระบบเกิดชะงักเกิน 1 วัน	ลูกค้ามีความพึงพอใจคะแนนประเมินต่ำกว่า 75%	ถูกเลิกจ้าง/ไล่ออกจากงาน
	- มากกว่า 100 ครั้งต่อเดือน						
4	- ทุก 2 สัปดาห์	เกิดการหยุดชะงักของการดำเนินงานเกินกว่า SLA แต่มีผู้มีส่วนได้เสียร่วมยังยอมรับได้และไม่เกิดความเสียหายร้ายแรงกับผู้มีส่วนได้เสียร่วมและสามารถบริหารจัดการให้ความเสี่ยงลดลงได้ในครั้งต่อไป	มากกว่า 500,000 บาท แต่ไม่เกิน 10 ล้านบาท	เกิดข่าวเชิงลบในสื่อต่างๆ เป็นเวลา 4-5 วันต่อเนื่องกัน	เกิดปัญหาที่สำคัญและเกิดความเสียหายบางส่วน ทำให้ระบบเกิดชะงักไม่เกิน 1 วัน	ลูกค้าบางส่วนพึงพอใจคะแนนประเมิน 75% - 80%	พนักงานถูกลงโทษทางวินัย ตัดเงินเดือน 10%
	- 76-100 ครั้งต่อเดือน						
3	- ทุก 1-3 เดือน	เกิดการหยุดชะงักของการดำเนินงานไม่เกินกว่า SLA หรืออยู่ในเงื่อนไขข้อผูกพันกับผู้มีส่วนได้เสียร่วมหรือใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ยของระบบหรือผู้มีส่วนได้เสียร่วมยอมรับได้	มากกว่า 200,000 บาท แต่ไม่เกิน 500,000 บาท	เกิดข่าวเชิงลบในสื่อต่างๆ เป็นเวลา 3 วันต่อเนื่องกัน	เกิดปัญหาที่กระทบต่อกระบวนการทำงาน แต่สามารถแก้ไขได้ภายในครึ่งวัน	ลูกค้าบางส่วนพึงพอใจคะแนนประเมิน 80% - 85%	พนักงานถูกลงโทษทางวินัย ตัดเงินเดือน 5%
	- 51-75 ครั้งต่อเดือน						
2	ทุก 3-6 เดือน	เกิดการหยุดชะงักของการดำเนินงานเป็นครั้งแรกหรือเกิดเหตุการณ์สุดวิสัยไม่เกินกว่า SLA หรืออยู่ในเงื่อนไขข้อผูกพันกับผู้มีส่วนได้เสียร่วมหรือใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ยของระบบหรือผู้มีส่วนได้เสียร่วมยอมรับได้	มากกว่า 50,000 บาท แต่ไม่เกิน 200,000 บาท	เกิดข่าวเชิงลบในสื่อต่างๆ เป็นเวลา 2 วัน	เกิดปัญหาที่กระทบต่อกระบวนการทำงาน แต่สามารถแก้ไขได้ภายใน 1 ชั่วโมง	ลูกค้าส่วนใหญ่พึงพอใจ คะแนนประเมิน 85% - 90%	พนักงานได้รับการเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร
	- 26-50 ครั้งต่อเดือน						
1	ทุก 6-12 เดือน	ไม่เกิดการหยุดชะงักของการดำเนินงานหรือการใช้บริการของผู้มีส่วนได้เสียร่วม	<= 50,000 บาท	เกิดข่าวเชิงลบในสื่อต่างๆ เป็นเวลา 1 วัน	เกิดปัญหาเล็กน้อย แต่ไม่กระทบต่อกระบวนการทำงาน	ลูกค้าส่วนใหญ่พึงพอใจ คะแนนประเมิน 90% ขึ้นไป	พนักงานถูกตักเตือนด้วยวาจา
	- 1-25 ครั้งต่อเดือน						



5. **การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)** หมายถึง แนวทางในการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยงหรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่บริษัทยอมรับได้ (Risk Tolerance) โดยการเลือกแนวทางที่จะจัดการกับความเสี่ยงนั้น ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงนั้น เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่ การจัดการความเสี่ยง กรณีเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ซึ่งไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้ ดังนี้

5.1 **การลดความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Reduction)** หรือลดความเป็นไปได้ในการเกิดความเสี่ยง คือ ความพยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง หรือลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น เช่น การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เพียงพอ การกำหนดผู้จัดจ้าง และผู้รับมอบงานให้แยกจากกัน หรือลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น การติดตั้งเครื่องดับเพลิง การสำรองข้อมูล (back up) และการบันทึกข้อมูลสำรองเป็นระยะๆ

5.2 **การแบ่งปันความเสี่ยง (Risk Sharing) หรือการโอนย้ายความเสี่ยง** คือ การถ่ายทอดความเสี่ยงบางส่วนให้ผู้อื่น/หน่วยงานอื่นร่วมกันรับผิดชอบ เมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นจะต้องรับผลกระทบร่วมกัน ซึ่งการแบ่งรับความเสี่ยงไม่ได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กรจะได้รับการชดเชยจากผู้อื่น เช่น การทำประกัน (Insurance) การทำสัญญา (Contracts) การรับประกัน (Warranties) การจ้างผู้ดำเนินการภายนอก

5.3 **การยอมรับความเสี่ยง (Risk Accept)** คือ การรับความเสี่ยงไว้จัดการเองภายในหน่วยงาน หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

5.4 **การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)** คือ การปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง แต่มีข้อเสีย คือ อาจส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมากจนเกินไปจนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ กรณีเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ที่เกิดจากปัจจัยภายในซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม

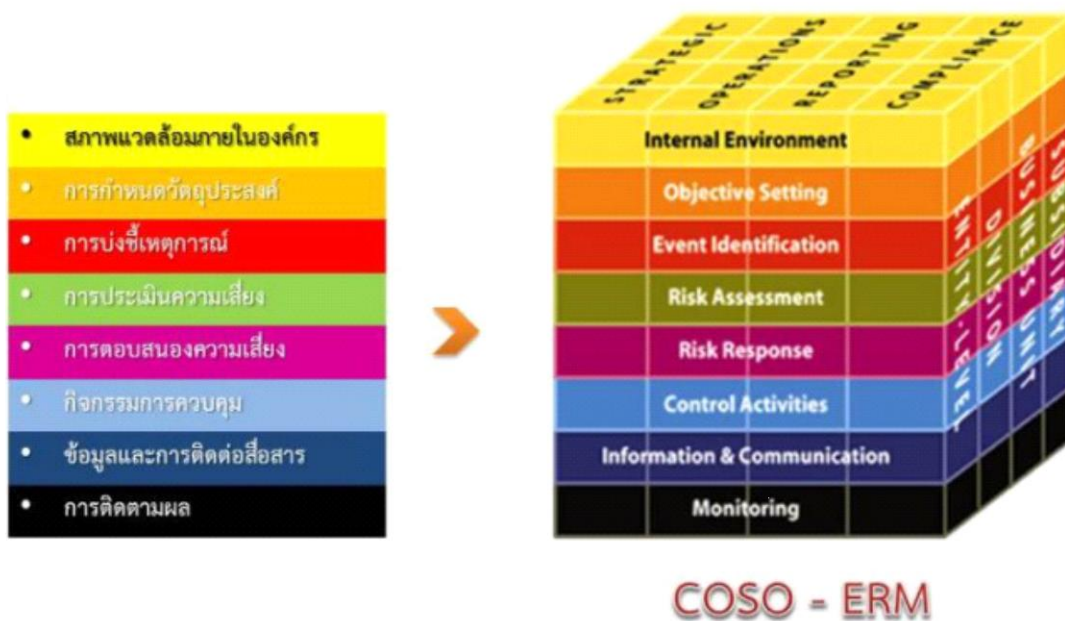


6. **การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management)** หมายถึง การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่บริษัทจะเกิดความเสียหาย โดยให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่บริษัทยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าประสงค์กลยุทธ์ และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุน และการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งบริษัท
7. **การควบคุมภายใน (Internal Control)** คือ นโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะช่วยให้มั่นใจว่า ได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่วางไว้ กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับทุกหน้าที่งานและทั่วทั้งบริษัท เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
8. **การติดตามประเมินผล** หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน และประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มีความเพียงพอเหมาะสม มีการปฏิบัติตามจริง ข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา
9. **เป้าประสงค์ขององค์กร (Goal)** หมายถึง ความต้องการที่ผู้วางแผนยุทธศาสตร์ หรือผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นตามที่คาดหวังไว้ โดยทั่วไปจะกำหนดให้มีลักษณะกว้างๆ ทั้งในเชิงแก้ปัญหา (Problematic Goal) และเชิงพัฒนา (Development Goal)

## กระบวนการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ERM (Enterprise Risk Management) คือ กระบวนการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงในมุมมองภาพที่เป็นองค์รวมแบบบูรณาการและทั่วทั้งบริษัท ครอบคลุมทุกกิจกรรมที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย เช่น เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ (Strategic) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (Operations) การรายงาน (Reporting) และการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance)

การบริหารความเสี่ยง โดยยึดหลักการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Enterprise risk management (COSO-ERM) ซึ่งการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการซึ่งสัมพันธ์กับการดำเนินธุรกิจและกระบวนการบริหารงาน ดังนี้



จากภาพลูกเต๋าด้านข้างต้น สามารถอธิบายแต่ละหัวข้อได้ดังนี้

### 1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

เป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ประเมิน และการจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัยเช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง



ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำไปดำเนินการในองค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลตอบแทนและการเติบโต กลยุทธ์แต่ละแบบนั้นมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน

ดังนั้นการบริหารความเสี่ยง จึงช่วยผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

## 2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนคือ ขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถพิจารณาได้ในด้านต่างๆ ดังนี้

- 2.1 ด้านกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมขององค์กร
- 2.2 ด้านปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพผลการปฏิบัติงานและความสามารถในการทำกำไร
- 2.3 ด้านการรายงาน เกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- 2.4 ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ

การกำหนดวัตถุประสงค์ จะกำหนดเป็น 2 ระดับ คือ

- วัตถุประสงค์ระดับองค์กร เป็นวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งมีผลกระทบต่อเป้าหมายการดำเนินงาน
- วัตถุประสงค์ระดับฝ่ายงาน และกระบวนการหลัก เป็นวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่จะตอบสนองให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ระดับองค์กร

วัตถุประสงค์ต้องมีความสอดคล้องทั่วทั้งบริษัท เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า หน่วยงาน ผู้บริหาร และพนักงานกำลังดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท โดยมีการลดกิจกรรม กระบวนการ และหน่วยงานต่างๆ ที่ไม่จำเป็นออกไป วัตถุประสงค์ต้องมีความชัดเจนและเป็นไปได้ตามหลักการ ที่เรียกว่า SMART ซึ่งระบุว่าวัตถุประสงค์ที่ดีต้องมีลักษณะดังนี้

- 1) ชัดเจน(Specific) วัตถุประสงค์ควรระบุผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างชัดเจน เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าใจได้



- 2) สามารถวัดผลได้ (Measurable) วัดดูประสงค์ต้องสามารถวัดผล และระบุหลักเกณฑ์ของการวัดผลนั้นได้ หากวัดดูประสงค์ไม่สามารถวัดผลได้ บริษัทควรพิจารณากิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับวัดดูประสงค์ และขนาดของการลงทุนในกิจกรรมนั้นๆ แทน
- 3) สามารถบรรลุได้ (Achievable) วัดดูประสงค์หรือความคาดหวังต้องมีความเป็นไปได้ตามสภาพเหตุการณ์ในปัจจุบัน ระยะเวลา ทรัพยากรที่ถูกระบุ
- 4) มีความเกี่ยวข้องสอดคล้องกัน (Relevant) ผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ของวัดดูประสงค์ต้องสอดคล้องกับวัดดูประสงค์ของส่วนอื่นๆ ในบริษัท
- 5) มีการกำหนดระยะเวลา (Time bound) ต้องมีการระบุเวลาที่ชัดเจนว่าต้องการจะบรรลุวัดดูประสงค์เมื่อไร

นอกจากต้องคำนึงถึงวัดดูประสงค์ที่มีความสอดคล้องกันทั่วทั้งบริษัทแล้ว ควรต้องพิจารณาถึงความสอดคล้องกับความเสี่ยงที่บริษัทยอมรับได้ (Risk Appetite) ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควรถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์บริษัทโดยผู้บริหาร และสอบทานโดยคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณาถึงความสมดุลระหว่างการเติบโต ความเสี่ยง และผลตอบแทนของบริษัท

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้อาจกำหนดในเชิงปริมาณหรือคุณภาพ โดยมีแนวทางพิจารณาดังนี้

- ความเสี่ยงอะไรบ้างที่บริษัทสามารถยอมรับได้ ความเสี่ยงอะไรบ้างที่บริษัทไม่สามารถยอมรับได้
- ความเสี่ยงที่จำเป็นต้องยอมรับเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่ผู้ถือหุ้นต้องการและระดับเงินทุนที่เหมาะสมนั้นอยู่ที่ระดับใด
- บริษัทสามารถยอมรับความเสี่ยงมากกว่าที่ยอมรับได้ในปัจจุบันหรือไม่ ถ้าสามารถยอมรับได้ ความเสี่ยงนั้นส่งผลกระทบต่ออย่างไรต่อยอดขายได้ที่บริษัทต้องการ
- เงินทุนหรือรายได้ระดับใดที่บริษัทสามารถยอมรับในความสูญเสียได้ หากกำหนดระดับความเชื่อมั่นไว้ที่ระดับหนึ่ง บริษัทมีเงินทุนรองรับเพียงพอหรือไม่ หากเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงร้ายแรงได้เกิดขึ้นจริง
- มีความเสี่ยงใดหรือไม่ที่บริษัทไม่สามารถยอมรับได้ เช่น ความเสี่ยงต่อการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน และกฎหมายที่เกี่ยวกับความปลอดภัยในสถานประกอบการ เป็นต้น
- มีความเสี่ยงใดบ้างที่บริษัท พร้อมทั้งจะยอมรับเพื่อให้สามารถบรรลุวัดดูประสงค์ เช่น การลดลงของอัตราผลกำไรเพื่อให้ได้ส่วนแบ่งการตลาดที่สูงขึ้น เป็นต้น
- มีความเป็นไปได้หรือไม่ที่บริษัทจะลงทุนในผลิตภัณฑ์ที่มีโอกาสในการประสบความสำเร็จต่ำ แต่มีอัตราผลตอบแทนต่อผลิตภัณฑ์สูง





การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) เป็นการกำหนดค่าเบี่ยงเบนจากวัตถุประสงค์ซึ่งการปฏิบัติงานที่กำหนดให้อยู่ภายใต้กรอบ Risk Tolerance นี้ ทำให้ผู้บริหารมั่นใจได้ว่าบริษัทได้ดำเนินการอยู่ภายในความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

### 3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

การทำธุรกิจมักมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นตามมา องค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใด เหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ ผู้บริหารควรต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

- 3.1 บัญชีความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงานและสิ่งแวดล้อม
- 3.2 แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
- 3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

ในบางกรณีควรมีการจัดกลุ่มเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น โดยแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์ และรวบรวมเหตุการณ์ทั้งหมดในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงาน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์และมีข้อมูลเพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยง

**การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)** เป็นการระบุเหตุการณ์ใดๆ ที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงลบเป็นความเสี่ยงที่ต้องนำไปจัดการต่อไป และเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงบวกจะต้องนำกลับไปกำหนดเป็นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของบริษัท เพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริษัท การบ่งชี้เหตุการณ์สามารถจัดทำโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เช่น คณะผู้บริหาร และพนักงานที่เกี่ยวข้องโดยใช้เทคนิคและเครื่องมือหลากหลายชนิด ดังต่อไปนี้

การบ่งชี้เหตุการณ์ คือกระบวนการซึ่งผู้บริหารและพนักงานร่วมกันระบุเหตุการณ์ หรือเงื่อนไขที่อาจมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของบริษัท โดยวิธีการต่างๆ เช่น

- การประชุมเชิงปฏิบัติการ
- การสัมภาษณ์หรือการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหาร
- การเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นๆ
- การหารือกับพนักงานหรือการวิเคราะห์ภายในบริษัท



- เหตุการณ์ชั้นนำหรือตัวชี้วัดความเสี่ยง
- รายงานเหตุการณ์สูญเสีย เช่น Loss Report รายงานอุบัติเหตุ Plant Incident Report รายงานของเสียและรายงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง
- การวิเคราะห์แผนภาพขั้นตอนการปฏิบัติงาน/คู่มือการปฏิบัติงาน

กระบวนการบ่งชี้ความเสี่ยงควรพิจารณาถึงความเสี่ยงที่ปรากฏชัดเจนและไม่ชัดเจน โดยควรพิจารณาครอบคลุมให้กว้างถึงปัจจัยต่างๆ ต่อไปนี้

- ปัจจัยภายนอกและภายในที่อาจทำให้เกิดความเสี่ยง
- เหตุการณ์ร้ายต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น เช่น น้ำท่วม ไฟไหม้ และภัยธรรมชาติอื่นๆ หรือปัจจัยที่เป็นอยู่อย่างต่อเนื่อง เช่น สภาพแวดล้อม การทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือ การทำงานนอกเวลามากเกินไป ซึ่งเหตุการณ์เหล่านี้จะส่งผลให้เกิดความสูญเสียต่อบริษัทได้
- เหตุการณ์ในอดีต ความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และ แนวโน้มในอนาคต
- การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น
- สาเหตุของการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ
- การคิดค้นใหม่ สินค้าใหม่ และการบริการใหม่ที่บริษัทต้องการจะพัฒนา
- โอกาสจากการดำเนินงานของบริษัทในปัจจุบัน หรือการบ่งชี้กิจกรรมใหม่ๆ ในการเพิ่มคุณค่าให้กับบริษัท

**เทคนิคการบ่งชี้ความเสี่ยง** วิธีการและเครื่องมือต่างๆ สำหรับการบ่งชี้ความเสี่ยง ได้แก่

### 1) การประชุมเชิงปฏิบัติการ

การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นวิธีที่ใช้โดยทั่วไปในการบ่งชี้ความเสี่ยง การประชุมเชิงปฏิบัติการควรดำเนินการโดยผู้ประสานงานที่มีความเชี่ยวชาญ เพื่อให้แน่ใจว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้กระบวนการและเวลาที่กำหนด สิ่งที่ต้องระมัดระวัง คือการคัดเลือกผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือ โดยผู้เข้าร่วมแต่ละท่านจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ในประเด็นที่จะมีการหารือในการประชุมเชิงปฏิบัติการและสามารถมีส่วนร่วมในการหารือดังกล่าว

ผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการ ควรมีคุณสมบัติอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไปนี้

- เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องในกิจกรรมที่จะมีการหารือ
- เป็นผู้ดำเนินการให้เกิดกิจกรรม
- เป็นผู้ได้รับผลกระทบจากกิจกรรมที่หารือ



- เป็นผู้สนับสนุนและประสานงาน เช่น ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

ข้อดีของการประชุมเชิงปฏิบัติการ คือ ทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมสามารถหารือกันได้โดยตรง ทำให้เกิดการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา ทั้งการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน รวมไปถึงทำให้เกิดการโต้แย้งในประเด็นที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ซึ่งจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างกว้างขวางหลายมุมมอง

อย่างไรก็ตาม การประชุมเชิงปฏิบัติการนั้นมีข้อจำกัดบางประการซึ่งอาจมีผลให้การดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ ไม่มีประสิทธิผลเท่าที่ควร ข้อจำกัดประกอบด้วย

- การมีวัฒนธรรมแบบรวมศูนย์ ทั้งนี้หากบริษัทไม่มีวัฒนธรรมแบบเปิดอาจทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็น หรืออาจถูกรอบงำจากผู้เข้าร่วมประชุมที่มีตำแหน่งสูงกว่า
- ความสามารถและประสบการณ์ของผู้ประสานงานการประชุม โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการจะมีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับความสามารถและประสบการณ์ของผู้ประสานงานการประชุม เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมมีการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ และสามารถประสานความคิดเห็นที่ขัดแย้งได้
- ข้อจำกัดด้านระยะเวลา เนื่องจากการประชุมที่ต้องประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีคุณสมบัติดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ซึ่งมักเป็นผู้บริหารที่มีเวลาจำกัดและไม่ตรงกัน

## 2) การสัมภาษณ์หรือการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหาร

การสัมภาษณ์และแบบสอบถาม เป็นเทคนิคที่เป็นประโยชน์สำหรับการรวบรวมข้อมูลความเสี่ยง ข้อมูลที่ถูกรวบรวมจากการสัมภาษณ์หรือสำรวจความคิดเห็น สามารถใช้เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญสำหรับการหารือในการประชุมเชิงปฏิบัติการความเสี่ยง

ข้อดีของการสัมภาษณ์หรือการสอบถามความคิดเห็นด้านความเสี่ยง คือด้านระยะเวลา เนื่องจากการสัมภาษณ์สามารถดำเนินการได้ต่างสถานที่และต่างเวลา จึงเหมาะกับผู้บริหารที่มีเวลาไม่ตรงกัน นอกจากนี้ยังทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์หรือผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นอย่างเห็นอิสระ โดยทั่วไปการสัมภาษณ์และการสอบถามความคิดเห็นด้านความเสี่ยง จะถูกเลือกนำมาใช้หากต้องการดำเนินการแบบส่วนตัว



อย่างไรก็ตาม การสัมภาษณ์และการสอบถามความคิดเห็นด้านความเสี่ยงก็ยังมีข้อจำกัดบางประการ เช่น การไม่สามารถก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันได้ อีกทั้งยังไม่สามารถดำเนินการได้ในรายละเอียดเช่นเดียวกับการประชุมเชิงปฏิบัติการ หากแต่มักใช้เป็นการรวบรวมข้อมูลจากผู้ถูกสัมภาษณ์ หรือผู้ตอบแบบสอบถามมากกว่าเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง แนวทางนี้ส่วนใหญ่ใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต ความเสี่ยง และการควบคุม ในระดับที่เป็นเชิงนโยบายหรือกลยุทธ์

### 3) การเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นๆ

การวิจัยและการเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นภายในประเทศและต่างประเทศ อาจสามารถใช้ในการบ่งชี้ความเสี่ยงโดยตรงที่กระทบต่อบริษัท

เทคนิคการวิจัยรวมถึงการศึกษาวารสารที่เกี่ยวข้อง การเข้าร่วมการสัมมนาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ การสอบถามบริษัทที่เกี่ยวข้องในประเทศไทยและต่างประเทศ การค้นหาข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต การสอบถามความคิดเห็น การหารืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับตัวแทนจากบริษัทอื่นๆ

การวิจัย อาจแสดงให้เห็นถึงประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้

- เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นไม่บ่อย และยังไม่เกิดขึ้นกับบริษัท แต่เป็นความเสี่ยงสำหรับบริษัท โดยเฉพาะ (มีผลกระทบอย่างมาก)
- เหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้น หรือมีความเป็นไปได้สูงที่จะเกิดขึ้นในบริษัท และบริษัทมีประสบการณ์ในการจัดการเหตุการณ์ดังกล่าวที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงของมาตรฐาน กฎหมายที่เกี่ยวข้อง หรือระบบคอมพิวเตอร์ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ
- แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

ข้อจำกัดของการใช้การเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นๆ คือ เมื่อทำการพิจารณาถึงประสบการณ์ที่เกิดขึ้นกับบริษัทอื่น อาจไม่ได้รับการยอมรับ หากมีสมมุติฐานที่ว่ากระบวนการภายในบริษัทและทรัพยากรต่างๆ ดีกว่าบริษัทอื่น หรืออาจใช้ไม่ได้หากไม่เคยมีเหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นในบริษัทมาก่อน

### 4) การหารือกับพนักงานหรือการวิเคราะห์ภายในบริษัท

การหารือกับพนักงานหรือการจัดทำวิเคราะห์ภายในบริษัท สำหรับเงื่อนไขการดำเนินงานต่างๆ ทำให้เกิดแหล่งของข้อมูล และเหตุการณ์ที่เป็นประโยชน์ได้



## 5) เหตุการณ์ชั้นนำหรือตัวชี้วัดความเสี่ยง

เหตุการณ์ชั้นนำหรือตัวชี้วัดความเสี่ยง สามารถระบุปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงได้ โดยการติดตามข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์หนึ่ง และทำให้ผู้บริหารสามารถระบุเงื่อนไขปัจจุบันที่สามารถก่อให้เกิดเหตุการณ์ในอนาคตขึ้นได้ ผู้บริหารควรพิจารณาด้วยว่า มีตัวชี้วัดของความเสี่ยงที่สำคัญแต่ละตัวหรือไม่ ในกรณีที่ไม่ได้กำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาเก็บข้อมูลที่จำเป็นสำหรับตัวชี้วัดความเสี่ยง เพื่อให้สามารถนำตัวชี้วัดความเสี่ยงไปใช้ได้อย่างประสบความสำเร็จ

ตัวอย่างของตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ ได้แก่

- อัตราความพึงพอใจของลูกค้าที่ลดลง อาจบ่งชี้ให้เห็นถึงแนวโน้มของรายได้ในอนาคตที่ลดลง
- อัตราการเพิ่มขึ้นของค่าแรงล่วงเวลา อาจบ่งบอกถึงการเพิ่มขึ้นของต้นทุน หรือคุณภาพการทำงานที่ลดลง
- การออกรายงานการหารือของรัฐบาล อาจบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงของกฎข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในอนาคต เป็นต้น

ข้อดีของการใช้ตัวชี้วัดความเสี่ยง คือสามารถทำการอ้างอิงถึงแหล่งที่มาของแต่ละความเสี่ยงได้อย่างมีหลักการ (ทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ) อย่างไรก็ตาม คุณภาพ ความถูกต้อง และความทันสมัยของตัวชี้วัดความเสี่ยง เป็นปัจจัยสำคัญที่อาจก่อให้เกิดความเบี่ยงเบนในการบ่งชี้ความเสี่ยงได้เช่นกัน ทั้งนี้การใช้ตัวชี้วัดความเสี่ยง มักใช้ในการติดตามผลความเสี่ยงที่ได้ถูกบ่งชี้ไว้แล้ว มากกว่าที่จะนำมาใช้ในการบ่งชี้ความเสี่ยงโดยตรง

## 6) รายงานเหตุการณ์สูญเสีย เช่น Loss Report รายงานอุบัติเหตุ รายงานของเสีย Plant Incident Report และรายงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาข้อมูลในอดีตเกี่ยวกับรายได้ ความสูญเสีย เหตุการณ์ หรือข้อมูลอื่นๆ เกี่ยวกับความเสี่ยง ทำให้บริษัทสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพได้โดยใช้การวิเคราะห์เชิงปริมาณของข้อมูลเหล่านั้น หรือวิเคราะห์ความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่คาดหวัง หรืองบประมาณ เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงสาเหตุหรือผลกระทบของเหตุการณ์ อย่างไรก็ตาม บริษัทไม่ควรลืมพิจารณาทั้งผลดีและผลเสียที่อาจเกิดขึ้น เนื่องจากความไม่เข้าใจต่อผลกำไรที่เกิดขึ้นอาจมีความเสี่ยงมากเช่นเดียวกับความเข้าใจที่มีผลต่อการขาดทุนที่เกิดขึ้น



ข้อดีของการใช้รายการเหตุการณ์สูญเสีย คือความได้เปรียบด้านระยะเวลา เนื่องจากสามารถดำเนินการได้ด้วยข้อมูลที่มีอยู่ภายในบริษัท อย่างไรก็ตาม รายการความเสี่ยงที่พัฒนาขึ้นจากรายงานเหตุการณ์สูญเสีย โดยปกติจะไม่แสดงตัวชี้วัดด้านผลกระทบ หรือโอกาสเกิดของเหตุการณ์ หรือปัจจัยความเสี่ยง ดังนั้นแล้ว ผู้ใช้รายการความเสี่ยงนี้ไม่ควรพิจารณารายงานเหตุการณ์ความเสี่ยงเหล่านั้นเป็นรายงานความเสี่ยงที่สมบูรณ์

## 7) การวิเคราะห์แผนภาพขั้นตอนการปฏิบัติงาน

การทำความเข้าใจการดำเนินงานปัจจุบัน หรือกระบวนการตามแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ สามารถช่วยบ่งชี้ถึงปัจจัยความเสี่ยงได้ การทำความเข้าใจกระบวนการหลักให้ประโยชน์อย่างมากต่อการบริหารความเสี่ยงของบริษัท แผนภาพขั้นตอนการปฏิบัติงานอาจจะทำได้ในรูปของแผนภาพกระบวนการ (Process Map) หรือแบบคำอธิบาย หรือทั้งสองอย่างรวมกัน

ข้อดีของการใช้การวิเคราะห์แผนภาพกระบวนการปฏิบัติงาน คือความได้เปรียบด้านระยะเวลา เนื่องจากสามารถดำเนินการได้ด้วยข้อมูลที่มีอยู่ภายในบริษัท อย่างไรก็ตาม รายการความเสี่ยงที่พัฒนาขึ้นจากการวิเคราะห์แผนภาพกระบวนการปฏิบัติงาน โดยปกติจะไม่แสดงตัวชี้วัดด้านผลกระทบ หรือโอกาสเกิดของเหตุการณ์ หรือปัจจัยความเสี่ยง ดังนั้นแล้ว ผู้ใช้รายการความเสี่ยงนี้ ไม่ควรพิจารณารายงานเหตุการณ์ความเสี่ยงเหล่านั้นเป็นรายงานความเสี่ยงที่สมบูรณ์

กล่าวโดยสรุปแล้ว แนวทางการระบุความเสี่ยงด้วยวิธีต่างๆ ที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น มีทั้งข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันไป บางครั้งจึงนิยมนำแนวทางต่างๆ มาผสมผสานกัน เช่น การใช้แบบสอบถาม ร่วมกับการประชุมเชิงปฏิบัติการ การใช้การวิเคราะห์แผนภาพการปฏิบัติงานร่วมกับการหารือและการวิเคราะห์ภายในกับพนักงาน เป็นต้น การนำแนวทางใดแนวทางหนึ่งไปใช้ จึงควรปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมของบริษัท



#### 4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ขั้นตอนนี้นับเป็นการประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่เกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสดังเกิดขึ้นมาก น้อยเพียงใด
- ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด

การประเมินความเสี่ยง สามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนการจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว เช่น

- การปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงาน
- กระบวนการปฏิบัติงาน
- กิจกรรมการควบคุมภายใน
- โครงสร้างและกระบวนการรายงาน
- การวัดผลการปฏิบัติงานและการติดตามผล
- วิธีการติดต่อสื่อสาร
- ทักษะและแนวทางของผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยง
- พฤติกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมีและที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- สัญญาและพันธมิตรในปัจจุบัน

เมื่อทำการบ่งชี้ความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว ควรมีการประเมินว่าความเสี่ยงเหล่านั้นจะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างไร ผู้บริหารควรพิจารณาทั้งความเสี่ยงก่อนการควบคุม (Inherent Risk) ความเสี่ยงหลังการควบคุม (Residual Risk) โดยทำการประเมินความเสี่ยงในด้านโอกาสเกิดและผลกระทบด้วยวิธีทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินความเสี่ยงมีดังต่อไปนี้

- เกิดการบ่งชี้ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้
- เกิดการเปรียบเทียบความเสี่ยงที่สำคัญกับกลยุทธ์และนโยบายของบริษัท
- เกิดการคัดเลือกและจัดลำดับการดำเนินการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยง



### **โอกาสเกิด (Likelihood)**

การประเมินโอกาสเกิดของความเสี่ยงเป็นเรื่องท้าทาย โดยทั่วไป การหาข้อมูลมาทำการสนับสนุนการประมาณการที่ถูกต้องเป็นไปได้ยาก การประเมินโอกาสที่จะเกิดเชิงคุณภาพ (Qualitative Assessment) ต้องอาศัยการวิเคราะห์ที่มีหลักการและต้องระมัดระวัง ในกรณีที่สามารถหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ความล้มเหลวหรือความถี่ที่เกิดขึ้นในอดีตสามารถบ่งชี้ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ในอนาคตได้ อีกทั้งยังสามารถใช้เพื่อการประมาณการทางคณิตศาสตร์ที่แม่นยำมากขึ้น แต่ในบางกรณี ความถี่ที่เกิดขึ้นในอดีต อาจไม่ได้เป็นตัวชี้ นำถึงความเป็นไปได้ในอนาคต ในกรณีดังกล่าว ผู้ประเมินจำเป็นต้องใช้วิจารณญาณในการเลือกใช้สถิติหรือความเป็นไปได้ในอนาคตเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการประเมิน ในการประเมินโอกาสเกิด รายละเอียดความเสี่ยงที่ไม่ชัดเจน อาจก่อให้เกิดความผิดพลาดในการประเมิน ดังนั้นผู้ประเมินจึงควรพิจารณาและปรับปรุงรายละเอียดของความเสี่ยงให้ชัดเจน

### **ผลกระทบ (Impact)**

การประเมินความเสี่ยงควรพิจารณาถึงผลกระทบทั้งทางด้านการเงิน ตัวอย่างเช่น ผลกระทบต่อรายได้ และผลกระทบที่ไม่ใช่ทางการเงิน ตัวอย่างเช่น กฎระเบียบและข้อบังคับ ความพึงพอใจของลูกค้า ชื่อเสียง และบุคลากร เป็นต้น การประเมินมูลค่าของผลกระทบทางการเงินที่เกิดจากความเสี่ยงหนึ่งเป็นเรื่องยากและซับซ้อน ดังนั้น ในการประเมินความเสี่ยงเบื้องต้นการพิจารณาผลกระทบที่เกิดจากความเสียหายในเชิงคุณภาพ เพื่อเป็นการประเมินระดับความสำคัญ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบไม่มากและมีโอกาสเกิดน้อย ไม่จำเป็นต้องได้รับความสนใจมาก ในขณะที่ความเสี่ยงที่มีผลกระทบมากและมีโอกาสเกิดสูง จำเป็นต้องได้รับการพิจารณาจากผู้บริหารระดับสูงอย่างทันท่วงที





### ระดับความเสี่ยง (Level of Risk)

คือ ตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำหนดความสำคัญของความเสี่ยง โดยค่าระดับความเสี่ยงได้จากการนำโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงเพื่อเป็นหลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง ซึ่งต้องมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ

#### ตารางที่ 1 เกณฑ์การกำหนด ลำดับของความเสี่ยง

โซนสีเขียว			โซนสีเหลือง			โซนสีส้ม			โซนสีแดง		
ลำดับ	โอกาส	ผลกระทบ	ลำดับ	โอกาส	ผลกระทบ	ลำดับ	โอกาส	ผลกระทบ	ลำดับ	โอกาส	ผลกระทบ
1	1	1	5	3	1	14	4	3	22	4	4
2	2	1	6	4	1	15	5	3	23	5	4
3	1	2	7	5	1	16	1	4	24	4	5
4	2	2	8	3	2	17	2	4	25	5	5
			9	4	2	18	3	4			
			10	5	2	19	1	5			
			11	1	3	20	2	5			
			12	2	3	21	3	5			
			13	3	3						

การจัดลำดับ ลำดับ 1 ถึง 25 เป็นการจัดลำดับที่นำมาใช้ในการประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อเป็นหลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง ซึ่งต้องมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ

#### แนวทางการพิจารณาความมีนัยสำคัญของความเสี่ยง

การประเมินความมีนัยสำคัญของความเสี่ยง สามารถทำได้โดยการอ้างอิงกับตารางแสดงการจัดลำดับความเสี่ยงข้างต้น การพิจารณาว่าความเสี่ยงใดมีความสำคัญที่ต้องนำมาดำเนินการก่อนหลัง โดยทั่วไปอาจใช้การกำหนดค่าลำดับความเสี่ยงทั้งในด้านของผลกระทบและโอกาสเกิด และแบ่งกลุ่มระดับความสำคัญของความเสี่ยง เช่น บริษัทกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบและโอกาสเกิดตั้งแต่ 22 ขึ้นไป คือ ความเสี่ยงสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาจัดการก่อน เป็นต้น

ทั้งนี้การกำหนดนัยสำคัญของความเสี่ยงของบริษัท ควรได้รับการพิจารณาจากผู้บริหารระดับสูง และผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การกำหนดนัยสำคัญของความเสี่ยงของบริษัท สามารถแสดงได้จากภาพข้างล่างนี้ โดยแกน X แสดงถึงโอกาสของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และแกน Y



แสดงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น โดยลำดับความสำคัญของความเสี่ยงได้ถูกกำหนดตั้งแต่ระดับ 1-5 ระดับความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินข้างต้น หากมีค่าต่ำหมายถึง ความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำมาก และหากมีค่าสูงขึ้น ความเสี่ยงจะมีระดับสูงขึ้น โดยความหมายของแต่ละระดับความเสี่ยง แสดงดังภาพและตาราง

**ตารางที่ 2 ตารางการประเมินความเสี่ยงขององค์กร (Risk Assessment Matrix)**

Risk Assessment			ความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสี่ยงกับองค์กร				
ผลกระทบ/ความรุนแรงต่อองค์กร	สูงมาก	5	19	20	21	24	25
	สูง	4	16	17	18	22	23
	ปานกลาง	3	11	12	13	14	15
	ต่ำ	2	3	4	8	9	10
	ต่ำมาก	1	1	2	5	6	7
			1	2	3	4	5
			ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
			โอกาสที่จะเกิด				
ค่าที่ประเมินจากโอกาสเกิดและผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	สิ่งที่ต้องปฏิบัติ					
22 - 25	สูงมาก	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที					
14 - 21	สูง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้					
5 - 13	ปานกลาง	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้					
1 - 4	ต่ำ	ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุม ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่ม					

จากภาพข้างต้น แสดงให้เห็นขอบเขตของความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ คือ ความเสี่ยงที่มีค่าของระดับผลกระทบและโอกาสเกิด ตั้งแต่ 22 ขึ้นไป



คะแนนที่อยู่ในแต่ละช่อง เกิดจากการพิจารณาระดับความเสี่ยงทั้งโอกาสเกิดและผลกระทบ โดยให้น้ำหนักผลกระทบมากกว่าโอกาสเกิด เช่น การประเมินความเสี่ยงกรณีโอกาสเกิดเป็น 4 ผลกระทบเป็น 5 ค่าความเสี่ยงเท่ากับ 24 แสดงว่าเป็นความเสี่ยงที่สำคัญมาก เป็นต้น

เมื่อได้ระดับความเสี่ยงแล้ว ควรนำความเสี่ยงที่มีระดับรุนแรงมาก สามารถก่อให้เกิดความเสียหายได้มาก มีโอกาสในการเกิดสูง มาเร่งจัดการก่อนข้ออื่นๆ ส่วนความเสี่ยงที่ไม่รุนแรงมีโอกาสเกิดได้น้อย จะจัดเป็นความเสี่ยงที่ไม่ต้องดำเนินการใดๆ ในกรณีมีงบประมาณ กำลังคนหรือเวลาจำกัด การจัดลำดับความเสี่ยง จะช่วยให้สามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง โดยเลือกการวัดความเสี่ยงที่มีความรุนแรงมากและมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อยไปหาความเสี่ยงที่ไม่รุนแรงและโอกาสเกิดขึ้นบ่อย

### ตารางที่ 3 ตารางการประเมินโอกาสขององค์กร (Risk Assessment Matrix)

Risk Assessment			ความเป็นไปได้ที่จะเกิดโอกาสกับองค์กร				
ผลกระทบด้านดีต่อองค์กร	สูงมาก	5	19	20	21	24	25
	สูง	4	16	17	18	22	23
	ปานกลาง	3	11	12	13	14	15
	ต่ำ	2	3	4	8	9	10
	ต่ำมาก	1	1	2	5	6	7
			1	2	3	4	5
			ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
			โอกาสที่จะเกิด				



ค่าที่ประเมินจากโอกาส เกิดและผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง	สิ่งที่ต้องปฏิบัติ
22 - 25	สูงมาก	โอกาสดีทางธุรกิจสูงมาก
14 - 21	สูง	โอกาสดีทางธุรกิจสูง
5 - 13	ปานกลาง	โอกาสดีทางธุรกิจปานกลาง
1 - 4	ต่ำ	โอกาสดีทางธุรกิจต่ำ

เมื่อได้ระดับ โอกาสด้านดีขององค์กรแล้ว ควรนำผลกระทบด้านดีที่มีระดับต่ำ สามารถก่อให้เกิดโอกาสดีทางธุรกิจต่ำ มาเร่งจัดการก่อนข้ออื่นๆ ส่วนผลกระทบด้านดีที่มีระดับสูง สามารถก่อให้เกิดโอกาสดีทางธุรกิจสูงมาก นำมาจัดการในลำดับต่อไป

ดังนั้นความเสี่ยง (Risk) คือ ภัยอันตรายหรือความเป็นไปได้ที่บางสิ่งบางอย่างที่เป็นอันตรายหรือไม่พึงปรารถนาจะเกิดขึ้น โดยทั่วไป ความเสี่ยงกับโอกาส (opportunity) มักจะถูกมองว่าเป็นของคู่กันและควรจะอยู่ในสภาพที่สมดุลกันให้มากที่สุด โดยคาดหวังว่าผลลัพธ์ที่ได้จะก่อให้เกิดประโยชน์มากกว่าโทษ ดังนั้น วัตถุประสงค์หลักของการบริหารความเสี่ยง จึงเป็นการลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นให้เหลือน้อยที่สุด และเพิ่มโอกาสที่อาจจะเกิดขึ้นได้ให้มากที่สุดกับการดำเนินงานขององค์กร

## 5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) หรือการจัดการความเสี่ยง

เป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมี หรือที่มีอยู่แล้วว่าสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมเพียงใด โดยพิจารณาจากต้นทุนและผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น การจัดการความเสี่ยง คือกลยุทธ์หรือกิจกรรมที่กำหนดเพื่อจัดการความเสี่ยงโดยลดโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงให้สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของบริษัท

ในการพิจารณาการจัดการความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับ โดยใช้กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งหรือทั้งหมด เช่น

- 1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) คือ การจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้น ทั้งนี้หากทำการใช้กลยุทธ์นี้ อาจต้องทำการพิจารณาวัตถุประสงค์ว่าสามารถบรรลุได้หรือไม่ เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป



- 2) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) คือ การปรับปรุงระบบการทำงานหรือ ออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสเกิด หรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับ ที่ยอมรับได้
- 3) การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนย้ายความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่าย โอนความเสี่ยงให้กับบุคคลหรือบริษัทอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เพื่อลดโอกาสเกิดและ ผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 4) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ในระดับที่ยอมรับ ได้ โดยไม่ต้องดำเนินการใดๆ เพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก มักใช้กับความ เสี่ยงที่ต้นทุนของมาตรการจัดการสูงไม่คุ้มกับประโยชน์ที่ได้รับ

#### ปัจจัยในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง มีดังนี้

- การประเมินผลกระทบและโอกาสเกิด จากการดำเนินการตามกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง ใน การประเมินทางเลือกของแต่ละกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจว่า กิจกรรมการจัดการความเสี่ยงอาจส่งผลต่อผลกระทบและโอกาสเกิดของความเสี่ยงต่างกัน ตัวอย่างเช่น การซื้ออัตรการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า เป็นกิจกรรมที่สามารถ ลดผลกระทบจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนได้ หากแต่ไม่สามารถลดโอกาสเกิดความ ผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนได้ ในทางกลับกัน การเลือกที่จะซื้อวัตถุดิบภายในประเทศเพิ่ม มากขึ้นสามารถลดโอกาสเกิดจากการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ หากแต่ไม่สามารถลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ เป็นต้น ดังนั้นแล้วการประเมินผลกระทบและ โอกาสเกิดของความเสี่ยงที่อาจเปลี่ยนแปลงจากการดำเนินการตามกิจกรรมการจัดการความ เสี่ยง จึงควรได้รับการพิจารณาก่อนการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ เพื่อให้ระดับความเสี่ยง สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของบริษัท
- การประเมินต้นทุนและผลตอบแทนของการดำเนินการตามกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง เนื่องจากทรัพยากรบริษัทมีจำกัด จึงมีความจำเป็นต้องทำการประเมินต้นทุนและผลตอบแทน ที่เกิดขึ้น โดยทั่วไปแล้วต้นทุนนั้นสามารถคำนวณในเชิงปริมาณด้วยการคำนวณค่าต้นทุน ทางตรงและต้นทุนทางอ้อม นอกจากนี้ยังสามารถพิจารณาในเชิงของระยะเวลาและทรัพยากรที่ ใช้ในการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงดังกล่าว สำหรับการพิจารณาผลตอบแทนนั้น สามารถประเมินในเชิงของผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้อง



หากมีการดำเนินการตามกิจกรรมการจัดการความเสี่ยง ในกรณีที่พบว่าผลตอบแทนที่จะได้จากการดำเนินการไม่คุ้มกับต้นทุนส่วนเพิ่ม ผู้บริหารอาจพิจารณาถึงแนวทางในการโอนย้ายความเสี่ยง (Sharing) เพื่อทำการแบ่งต้นทุนให้หน่วยงานภายนอกรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย หรือ การร่วมทุน เป็นต้น ผู้บริหารอาจเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ต้องการ

## 6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นเฉพาะขององค์กร ดังนั้นกิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะธุรกิจ โครงสร้าง และวัฒนธรรมขององค์กร และหากการปฏิบัติงานมีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จำเป็นที่จะต้องมีการพิจารณาถึงการควบคุมทั่วไปในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการควบคุมสำหรับแต่ละระบบงานด้วย

### ประเภทของกิจกรรมการควบคุม

- 1) **การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive)** การดำเนินการ หรือการควบคุมที่จัดไว้ล่วงหน้าเพื่อลดโอกาสเกิดของผลลัพธ์/ผลกระทบที่ไม่ดี เช่น
  - การแบ่งแยกหน้าที่
  - การใช้รหัสผ่าน
  - การฝึกอบรม
- 2) **การควบคุมแบบค้นหาที่ผิด (Detective)** การดำเนินการ หรือการควบคุมเพื่อค้นหาสาเหตุเมื่อความผิดพลาดหรือสิ่งผิดปกติได้เกิดขึ้นแล้ว เช่น
  - รายงานการสอบทาน
  - การยืนยัน
  - การนับทรัพย์สิน
  - รายงานข้อผิดพลาด
- 3) **การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective)** การดำเนินการหรือการควบคุมเพื่อแก้ไขความเสียหาย หรือลดความเสียหายที่เกิดขึ้นจากความผิดพลาด หรือความผิดปกติ เช่น การกระทบยอดบัญชี



4) **การควบคุมแบบสั่งเสริม (Directive)** การดำเนินการ หรือควบคุมที่สั่งเสริมหรือกระตุ้น ให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี

กิจกรรมการควบคุมทำให้ผู้บริหารมั่นใจว่ากิจกรรมการจัดการความเสี่ยงได้มีการดำเนินการอย่างเหมาะสมและทันเวลา ในบางกรณี กิจกรรมการควบคุมอย่างหนึ่งอาจเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงหลายกิจกรรม ในทางตรงกันข้าม กิจกรรมการจัดการความเสี่ยงอย่างหนึ่งอาจเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการควบคุมหลายกิจกรรม และในบางกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงกับกิจกรรมควบคุมอาจเป็นกิจกรรมเดียวกันก็ได้

กิจกรรมการควบคุมถือเป็นกระบวนการสำคัญสำหรับผู้บริหารในการทำให้บริษัทบรรลุวัตถุประสงค์เนื่องจากแต่ละบริษัทมีการกำหนดวัตถุประสงค์ และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของเฉพาะบริษัท ดังนั้น กิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อม ลักษณะธุรกิจ โครงสร้างภายใน ความเป็นมาของบริษัท และวัฒนธรรม

หลังจากที่ได้มีการกำหนดแผนงานเริ่มต้นในการจัดการความเสี่ยง และเมื่อแผนงานเริ่มต้นได้รับความเห็นชอบแล้ว ควรมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ซึ่งกำหนดผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้องที่จะนำไปปฏิบัติ และแจ้งให้ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้องนั้นได้รับทราบเพื่อจะได้นำไปปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริง โดยต้องระบุระยะเวลาแล้วเสร็จ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะมีการดำเนินงานตามกลยุทธ์เพื่อให้เกิดโอกาสตามที่คาดหวังไว้จริง

โดยทั่วไปแล้ว ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงคือบุคคลที่มีความรับผิดชอบโดยตรงต่องานและมีอำนาจในการตัดสินใจอย่างเพียงพอในการทำให้แผนปฏิบัติการสำหรับการจัดการความเสี่ยงประสบความสำเร็จ ในกรณีที่แผนปฏิบัติการหนึ่งมีฝ่ายที่รับผิดชอบและฝ่ายที่ให้ความสนับสนุนมากกว่าหนึ่งฝ่าย ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงจะมีบทบาทในการประสานงานร่วมกับฝ่ายที่ให้ความสนับสนุนเพื่อให้การดำเนินตามมาตรการจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามกำหนดเวลาและประสิทธิผล หลังจากที่ได้แผนปฏิบัติการได้ถูกอนุมัติและเห็นชอบแล้ว ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงจะต้องรับผิดชอบต่อการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ และติดตามผลการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการนั้น นอกจากนี้ จะต้องรายงานต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงถึงสถานะความก้าวหน้าหรือปัญหาต่างๆ ของแผนปฏิบัติการเพื่อรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของบริษัทต่อไป ทั้งนี้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของบริษัทอาจขอให้ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงรายงานถึงสถานะและความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการโดยตรงได้



หลังจากเสร็จสิ้นการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการแล้ว ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงควรพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ และประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการที่ได้นำไปปฏิบัติ เป็นต้น และทำการประเมินระดับความเสี่ยงโดยอาศัยเกณฑ์การประเมินระดับโอกาสเกิดและผลกระทบ อย่างไรก็ตาม ในการปรับระดับความเสี่ยงอย่างเป็นทางการนั้น ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงจะต้องนำเสนอระดับความเสี่ยงที่ได้รับการประเมินใหม่ และหลักฐานที่สนับสนุนระดับความเสี่ยงดังกล่าวให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่ออนุมัติต่อไป

กิจกรรมการควบคุมสำหรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ การควบคุมทั่วไป และการควบคุมเฉพาะระบบงาน ซึ่งการควบคุมทั่วไปครอบคลุมถึงโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารความปลอดภัย การจัดซื้อโปรแกรมสำเร็จรูป การพัฒนาโปรแกรม และการบำรุงรักษา ส่วนการควบคุมเฉพาะระบบงานได้รับการออกแบบเพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลที่ได้รับการบันทึกและประมวลผลมีความครบถ้วน ถูกต้องและมีอยู่จริง

## 7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับบริษัททั้งจากแหล่งภายนอกและภายใน ควรได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

### การรายงานความเสี่ยง

เป็นการรายงานความมีประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบ และให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

### ประโยชน์ของรายงานความเสี่ยง มีดังต่อไปนี้

- ทำให้คณะกรรมการบริษัทมั่นใจว่าความเสี่ยงของบริษัทสอดคล้องกับกลยุทธ์ความเสี่ยงที่ได้รับอนุมัติ และพิจารณาได้ว่าหน้าที่การบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ
- ผู้บริหารระดับสูงสามารถบ่งชี้และเข้าใจความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และกำหนดกิจกรรมลดความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการ
- ผู้บริหารของฝ่ายงานต่างๆ สามารถยืนยันได้ว่าการควบคุมที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่สำคัญได้ถูกนำไปปฏิบัติและดำเนินการอย่างประสบความสำเร็จ และข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้รับการรายงานอย่างเหมาะสม





## 8. การติดตามผลและทบทวน (Monitoring)

เป็นกิจกรรมที่ใช้เพื่อติดตาม และปรับปรุงกิจกรรมการจัดการต่อความเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยง โดยทั่วไปแล้วกิจกรรมการติดตามความเสี่ยงเป็นกิจกรรมที่กระทำอยู่เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง แต่ในบางกรณีอาจเป็นกิจกรรมเฉพาะก็ได้ วัตถุประสงค์ของการติดตามความเสี่ยงและการจัดการต่อความเสี่ยง ได้แก่

- การให้ความมั่นใจว่าความเสี่ยงเหล่านั้นได้ถูกจัดการตามแผนที่วางไว้
- การประเมินประสิทธิผลของแผนการและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง
- การพิจารณาถึงความเสี่ยงใหม่เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป

การติดตามผลโดยทั่วไปมักจะดำเนินการโดยบุคลากรภายในบริษัทเอง อย่างไรก็ตาม อาจให้บุคคลภายนอก เช่น ที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญอิสระ ช่วยในการติดตามการจัดการความเสี่ยงเป็นครั้งคราวได้ ความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงอาจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การจัดการความเสี่ยงที่เคยมีประสิทธิผลอาจเปลี่ยนเป็นกิจกรรมที่ไม่เหมาะสม กิจกรรมการควบคุมอาจมีประสิทธิผลน้อยลงหรือไม่ควรดำเนินการต่อไป หรืออาจมีการเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์หรือกระบวนการต่างๆ ดังนั้นแล้ว ผู้บริหารควรประเมินกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำเพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิผลเสมอ การติดตามและรายงานความเสี่ยงจะมีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อเชื่อมโยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานและการรายงานตามปกติที่บริษัทมีอยู่

บริษัทควรสนับสนุนให้เกิดการสื่อสารในเชิงรุกและให้มีการสื่อสารสองทางอย่างสม่ำเสมอ ช่องทางในการสื่อสารอย่างเป็นทางการที่ใช้ในการพิจารณาความเสี่ยง การควบคุมและแผนการดำเนินการ ได้แก่ การประชุมทั่วไปของผู้บริหาร การประชุมคณะกรรมการ รายงานรายเดือนสำหรับผู้บริหาร การประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น การสื่อสารอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้มีข้อมูลความเสี่ยงที่เพียงพอและได้รับการนำเสนอเพื่อใช้ในการตัดสินใจอย่างทันที่ทันที่ ในบางกรณีการจัดการกับความเสี่ยงด้วยวิธีการที่เร่งด่วนจากการพูดคุยทางโทรศัพท์ หรือการจัดทำรายงานเฉพาะเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น อาจมีความเหมาะสมกว่าการจัดทำรายงานอย่างเป็นทางการ

**คำศัพท์เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง**

คำศัพท์	คำอธิบาย
การควบคุมภายใน (Internal Control)	กระบวนการซึ่งดำเนินการโดยคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และบุคลากรอื่นๆ เพื่อให้มั่นใจระดับหนึ่งว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้
การติดตามผล (Monitoring)	การตรวจสอบ ดูแล สังเกตการณ์อย่างเข้มงวด หรือบันทึกความก้าวหน้าของกิจกรรม การดำเนินการ หรือระบบ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อระบุการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)	การคัดเลือกและการนำมาใช้ซึ่งทางเลือกในการจัดการกับความเสี่ยงที่เหมาะสม
การบ่งชี้ความเสี่ยง (Risk Identification)	กระบวนการพิจารณาเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลในเชิงลบต่อวัตถุประสงค์ของบริษัท โดยจะต้องพิจารณาถึงสาเหตุหรือที่มาของความเสี่ยงนั้น
การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการ วัฒนธรรม และโครงสร้างที่ส่งผลกระทบต่อคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และพนักงานในการกำหนดกลยุทธ์ทั่วทั้งบริษัท การออกแบบเพื่อการระบุเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อบริษัท และบริหารความเสี่ยงให้อยู่ภายในความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และใช้ในการกำหนดมาตรการที่ทำให้บริษัทสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้
การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	กระบวนการ โดยรวมของการวิเคราะห์และจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยง
ความเชื่อมั่นในระดับที่ยอมรับได้ (Reasonable Assurance)	แนวความคิดของการบริหารความเสี่ยงที่ว่า ไม่ว่าจะบริษัทจะถูกรออกแบบหรือดำเนินการได้ดีเพียงใด ก็ไม่สามารถประกันได้ว่าจะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของบริษัทได้ทั้งหมด เนื่องจากข้อจำกัดที่มีอยู่ ซึ่งไม่สามารถจัดการได้ในระบบการบริหารความเสี่ยง
ความถี่ (Frequency)	การวัดอัตราการเกิดเหตุการณ์ ซึ่งอธิบายในเชิงของจำนวนการเกิดเหตุการณ์ในช่วงเวลาที่กำหนด
ความน่าจะเป็น (Probability)	โอกาสเกิดของเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง หรือผลลัพธ์ใดผลลัพธ์หนึ่งที่วัดผลได้จากสัดส่วนของจำนวนเหตุการณ์หรือผลลัพธ์ต่อจำนวนของเหตุการณ์หรือผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นทั้งหมด ความน่าจะเป็นจะมีค่าอยู่ระหว่าง 0-1 โดยที่ 0 แสดงถึงเหตุการณ์หรือผลลัพธ์ที่จะไม่เกิดขึ้น และ 1 แสดงถึงเหตุการณ์หรือผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นอย่างแน่นอน



คำศัพท์	คำอธิบาย
ความไม่แน่นอน (Uncertainty)	การไม่สามารถคาดการณ์อนาคตได้อย่างแน่นอนถึงโอกาสเกิดและผลกระทบของเหตุการณ์นั้นๆ
ความสูญเสีย (Loss)	ผลลัพธ์ ผลด้านการเงิน หรือผลที่เกิดขึ้นในด้านลบ
ต้นทุน (Cost)	ต้นทุนของกิจกรรมทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งรวมถึงเงิน เวลา แรงงาน และการสูญเสียที่ไม่เป็นตัวเงิน
ความเสี่ยงก่อนการควบคุม (Inherent Risk)	ความเสี่ยงที่กระทบต่อบริษัทที่มีอยู่ก่อนการจัดการให้มีการดำเนินการใดๆ
ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	การกล่าวถึงความเสี่ยงหรือประเภทของความเสี่ยงโดยรวมๆ ที่คณะกรรมการบริหาร และผู้บริหารยินดีที่จะยอมรับ เพื่อจะดำเนินการตามพันธกิจหรือวิสัยทัศน์ของบริษัท กลยุทธ์ และนโยบาย ที่ถูกอนุมัติ โดยคณะกรรมการและผู้บริหาร จะแสดงถึงความพร้อมต่อระดับความเสี่ยงนั้นๆ
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	ความเบี่ยงเบนหรือความผันแปรจากระดับเป้าหมายที่กำหนดโดยคณะกรรมการบริหาร และผู้บริหาร พร้อมทั้งจะยอมรับความเสี่ยงนั้นๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ หรือวัตถุประสงค์ของบริษัท
ความเสี่ยงหลังการควบคุม (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว เพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยง
ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner)	บุคคลหรือกลุ่มหนึ่งซึ่งรับผิดชอบต่อการตัดสินใจในการวางแผนการบริหารความเสี่ยงหรือแผนปฏิบัติการที่เหมาะสมกับความเสี่ยงที่ไม่อาจยอมรับได้
ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)	บุคคลหรือบริษัทที่มีผลกระทบต่อ หรือถูกกระทบโดย หรือเข้าใจว่าตนเองจะถูกกระทบ โดยการตัดสินใจและกิจกรรม
เหตุการณ์ (Event)	สิ่งที่เกิดขึ้นจากภายใน หรือภายนอกและมีผลต่อบริษัท ซึ่งเกิดขึ้นในที่ใดที่หนึ่ง ระหว่างช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งโดยเฉพาะ
โอกาสเกิด (Likelihood)	การอธิบายความเสี่ยงในเชิงปริมาณของความน่าจะเป็นและความถี่
การยอมรับความเสี่ยง (Accept)	ความเสี่ยงหลังการควบคุมอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องดำเนินการใดๆเพิ่มเติม ที่มีผลต่อโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยง



คำศัพท์	คำอธิบาย
การลดความเสี่ยง (Reduction)	การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิด หรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoidance)	การดำเนินการเพื่อยกเลิก หรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ทั้งนี้หากทำการใช้กลยุทธ์นี้ อาจต้องทำการพิจารณาวัตถุประสงค์ว่าสามารถบรรลุได้หรือไม่ เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป
การโอนย้ายความเสี่ยง (Sharing)	การโอนย้ายหรือการแบ่งความเสี่ยงบางส่วนกับบุคคลหรือบริษัทอื่น



## ส่วนที่ 2 : ความเสี่ยงที่อาจจะมีผลกระทบต่อบริษัท

ความเสี่ยงที่อาจจะมีผลต่อบริษัทนี้ จัดทำเพื่อใช้เป็นการภายในของ บริษัท เมืองไทย แคปปิตอล จำกัด (มหาชน) ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า “บริษัท” เพื่อที่จะประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในแต่ละฝ่ายงาน ทั้งจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก และเพื่อที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะได้นำไปใช้ในการติดตาม ประเมินความเสี่ยงในด้านต่างๆ ตลอดจนวางแผนทางป้องกัน และแนวทางควบคุมความเสี่ยงเหล่านั้น และนำมาสรุปนำเสนอให้คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการบริษัท เพื่อรับทราบตามวาระที่กำหนด

คู่มือนี้จัดทำขึ้น โดยมีการแบ่งความเสี่ยงที่มีผลต่อการดำเนินงานของบริษัทออกเป็น 2 ปัจจัย คือ

1. ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน
2. ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

### ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน

ในการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ ปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดจากภายในบริษัทที่อาจจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ประกอบไปด้วย

#### 1. ความเสี่ยงด้านบุคลากร

##### 1.1 ความเสี่ยงจากการพึ่งพาคณาจารย์เฉพาะด้าน

บริษัทฯ มีบุคลากรที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ผู้ที่ทำหน้าที่ในการจัดเตรียมข้อมูลเพื่อจัดทำงบการเงิน ผู้มีหน้าที่ในการจัดทำงบการเงิน และ โปรแกรมเมอร์ ซึ่งทำหน้าที่ในการพัฒนาระบบงานต่างๆ ซึ่งแต่ละคนมีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญโดยตรง และปฏิบัติหน้าที่มาเป็นระยะเวลานาน หากบุคลากรเหล่านี้ลาออกไป อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ได้

##### 1.2 ความเสี่ยงในการสรรหาคณาจารย์เพื่อรองรับการขยายตัวอย่างรวดเร็วของบริษัท

บริษัทฯ มีการขยายสาขาอย่างรวดเร็วและเป็นจำนวนมาก จำเป็นจะต้องสรรหาคณาจารย์ใหม่เข้ามาทดแทนบุคลากรเก่าที่มีประสบการณ์พอสมควรซึ่งถูกโยกย้าย ไปปฏิบัติหน้าที่ในสาขาที่เปิดใหม่ หากมีการสรรหาคณาจารย์ใหม่ได้ไม่ทันตามความต้องการ อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท

##### 1.3 ความเสี่ยงต่อคุณภาพและประสิทธิภาพของบุคลากร

การที่บริษัทมีการโยกย้ายบุคลากรเก่าไปปรับหน้าที่ใหม่ และมีการรับบุคลากรใหม่มาทำหน้าที่แทนบุคลากรที่โยกย้ายออกไป ทำให้บุคลากรขาดประสบการณ์และขาดความรู้ความเข้าใจ ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน เช่น การพิจารณาอนุมัติสินเชื่อรถยนต์ อาจมีโอกาที่จะอนุมัติสูงกว่าราคาตลาดที่ควรจะเป็น หรืออนุมัติเกินวงเงินที่กำหนด



#### 1.4 ความเสี่ยงจากการทุจริตภายในบริษัท

เนื่องจากบริษัทเป็นสถาบันการเงินที่มีการแข่งขันสูง จึงจำเป็นต้องกระจายอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับในส่วนของสาขาทำหน้าที่ในการรับ-จ่ายเงิน เพื่อบริการแก่ลูกค้าของบริษัทได้ และด้วยเหตุที่บริษัทมีสาขากระจายอยู่ในแต่ละพื้นที่ทั่วประเทศเป็นจำนวนมากเพื่อบริการลูกค้าได้ทั่วถึง แต่ยังคงต้องคำนึงถึงต้นทุนในการบริหารจัดการ ทำให้ในหลายสาขาบริษัทได้กำหนดให้มีพนักงานเพียง 1 - 2 คนโดยอิงกับจำนวนรายลูกค้าที่ต้องให้บริการ อันเป็นการเพิ่มโอกาสในการทุจริต ซึ่งความเสี่ยงนี้ก่อให้เกิดปัญหาต่อค่าใช้จ่ายทั่วไปของบริษัทฯ

#### 1.5 ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการไม่ปฏิบัติตามขอบเขตอำนาจที่ได้รับมอบหมาย

บริษัทฯ ได้มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน จนถึงฝ่ายบริหาร เพื่อให้มีความคล่องตัวในการทำงาน บริษัทฯ มีความเสี่ยงที่ผู้ปฏิบัติอาจจะกระทำการนอกเหนือขอบเขตอำนาจที่ได้รับมอบ และส่งผลต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ และอาจส่งผลให้เกิดการพิพาททางข้อกฎหมาย และรวมถึงการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอกอื่นๆ

## 2. ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี

### 2.1 ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากระบบโปรแกรมลูกหนี้ออนไลน์

บริษัทฯ ใช้ระบบโปรแกรมลูกหนี้ออนไลน์ ซึ่งทำหน้าที่ในการเก็บข้อมูลลูกหนี้ทั้งหมดของบริษัท และการทำธุรกรรมที่เกี่ยวข้องระหว่างบริษัทกับลูกค้า รวมถึงการจัดทำรายงานผลการบริหารหนี้ต่อคณะกรรมการบริหาร ซึ่งระบบดังกล่าวฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทเป็นผู้พัฒนาด้วยตนเอง โดยเปิดให้มีการใช้ระบบมาก่อนที่บริษัทจะเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งในขณะนั้นบริษัทมีจำนวนลูกหนี้และจำนวนผู้ใช้งาน เป็นจำนวนน้อย ดังนั้น การเติบโตอย่างรวดเร็วของบริษัท อาจส่งผลให้ระบบโปรแกรมลูกหนี้ออนไลน์ พัฒนาได้ไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของผู้ที่มีความจำเป็นต้องใช้ เช่น การพัฒนาให้ระบบควบคุมการอนุมัติสินเชื่อให้สอดคล้องกับวงเงินหรือเงื่อนไขต่างๆที่บริษัทกำหนด และการจัดทำรายงานผลงานด้านการบริหารหนี้ เป็นต้น



### 3. ความเสี่ยงในกระบวนการดำเนินงาน

#### 3.1 ความเสี่ยงจากการขาดทุนในการขายหลักประกันที่รับคืนมาจากลูกค้า

บริษัทที่มีความจำเป็นจะต้องรับคืนหลักประกันจากลูกค้าที่ไม่มีความสามารถในการชำระหนี้เป็นตัวเงินได้ ซึ่งหากไม่รับคืนหลักประกันบริษัทก็อาจจะเสียโอกาสในการรับชำระหนี้คืนจากลูกค้ารายดังกล่าว หลังจากนั้นก็จะนำหลักประกันที่รับคืนมาเข้าประมูลขาย แต่เนื่องจากหลักประกันที่ลูกค้ายอมคืนให้กับบริษัท ส่วนใหญ่มีมูลค่าต่ำกว่ายอดหนี้คงเหลือ ทำให้บริษัทมีผลขาดทุนจากการขาย ซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัท

#### 3.2 ความเสี่ยงในการจัดหาเงินทุนเพื่อใช้ในการดำเนินงานของบริษัท

จากการที่บริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ตั้งแต่ปลายปี 2557 บริษัทจึงมีความจำเป็นที่จะต้องขยายธุรกิจให้เติบโตแบบก้าวกระโดด ดังนั้น ความสามารถในการจัดหาเงินลงทุนจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก หากบริษัทไม่สามารถที่จะจัดหาเงินทุนให้ทันกับการเติบโตได้ ก็จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทเป็นอย่างมาก

#### 3.3 ความเสี่ยงจากความล่าช้าของจุดคุ้มทุนจากการลงทุนในบางสาขา

จากการที่บริษัทมีการเติบโตโดยการขยายสาขาเพิ่มอย่างรวดเร็ว ประกอบการภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่ค่อนข้างสูง ส่งผลให้การลงทุนในบางสาขามีผลขาดทุน ซึ่งต้องใช้ระยะเวลานานกว่าจะถึงจุดคุ้มทุน

#### 3.4 ความเสี่ยงจากการเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ – สินเชื่อนาโนไฟแนนซ์

จากการที่บริษัทได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทย ให้บริการสินเชื่อนาโนไฟแนนซ์ แก่ลูกค้าที่ไม่มีหลักประกันได้ ซึ่งบริษัทได้กำหนดหลักเกณฑ์ให้มีการอนุมัติสินเชื่อได้เฉพาะลูกค้าเก่าหรือลูกค้าปัจจุบันที่มีประวัติการชำระดี เพื่อจะทำให้บริษัทลดความเสี่ยงจากผู้ให้บริการ แต่อีกนัยหนึ่งก็เป็นการเพิ่มภาระหนี้ให้กับลูกค้า อาจทำให้ลูกค้าขาดความสามารถในการชำระหนี้ ประกอบกับบริษัทไม่มีหลักประกันที่จะนำมาชดเชยหนี้ดังกล่าว อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท

#### 3.5 ความเสี่ยงจากการเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ – สินเชื่อโฉนดที่ดิน

จากการที่บริษัทได้เปิดให้บริการสินเชื่อโฉนดที่ดินแก่ลูกค้าทั่วไป ซึ่งมีทั้งประเภทจดจำนอง และประเภทไม่จดจำนอง โดยสินเชื่อโฉนดที่ดินประเภทไม่จดจำนอง ถือเป็นความเสี่ยงของบริษัท เนื่องจากบริษัทยังขาดความรู้ความชำนาญในการพิจารณาเอกสารสำคัญ ได้แก่ โฉนด และใบประเมินราคาซึ่งออกโดยสำนักงานที่ดิน อาจทำให้มีมิจอาชีพนำเอกสารปลอมมาใช้ประกอบการขอสินเชื่อกับบริษัท จนส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท



### 3.6 ความเสี่ยงจากการเพิ่มยอดขายในสินเชื่อทะเบียนรถยนต์

หลังจากที่บริษัทได้เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ทำให้มีบริษัทความสามารถในการจัดหาแหล่งเงินทุนเพิ่มขึ้น จึงมีนโยบายในการเพิ่มจำนวนลูกหนี้สินเชื่อทะเบียนรถยนต์ให้มากขึ้น และเพื่อความสามารถในการแข่งขัน บริษัทจำเป็นต้องกำหนดวงเงินสินเชื่อดังกล่าวให้ใกล้เคียงกับวงเงินที่คู่แข่งขันอนุมัติได้ จึงทำให้ค่าเฉลี่ยวงเงินของลูกค้า 1 ราย สูงกว่าค่าเฉลี่ยของวงเงินสินเชื่อทะเบียนรถจักรยานยนต์มาก ดังนั้น หากลูกค้าขาดการชำระอย่างต่อเนื่อง จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท และส่งผลให้บริษัทมีหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้สูงขึ้น

### 3.7 ความเสี่ยงจากการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน

#### ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

##### 1. ความเสี่ยงทางธุรกิจ

###### 1.1 ความเสี่ยงจากการแข่งขัน และคู่แข่งรายใหม่

ลักษณะการดำเนินงานของบริษัทฯ ถือเป็นธุรกิจที่ไม่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญทางเทคนิค หรือไม่มี ความซับซ้อนมากนัก จึงทำให้ผู้ประกอบการรายใหม่สามารถเข้าสู่ตลาดได้ไม่ยาก จากปัจจัยดังกล่าวจึงทำให้บริษัทฯ มีความเสี่ยงทั้งจากการคู่แข่งรายเดิมและการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ จึงอาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของบริษัท

###### 1.2 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

บริษัทฯ จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งมีเงื่อนไขในการปฏิบัติตามด้านต่างๆ มากมายซึ่งกฎระเบียบ และข้อปฏิบัติบางข้ออาจทำให้บริษัทฯ มีความเสี่ยงในการดำเนินงาน หากบริษัทฯ ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ เหล่านี้ได้อย่างเคร่งครัด

##### 2. ความเสี่ยงทางด้านเศรษฐกิจ

###### 2.1 ความเสี่ยงจากการปรับเพิ่มขึ้นของดอกเบี้ย

บริษัทฯ ใช้เงินทุนหมุนเวียนในการทำธุรกิจจากการพึ่งพาสินเชื่อทางการค้าจากสถาบันการเงิน ดังนั้น การปรับตัวเพิ่มขึ้นของอัตราดอกเบี้ยย่อมส่งผลกระทบต่อสถานะทางการเงินของบริษัท





### 3. ความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ

#### 3.1 ความเสี่ยงจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ

ภัยธรรมชาติที่เกิดขึ้นจากภัยแล้ง หรืออุทกภัย หรือ วัตภัย เป็นภัยที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ หากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการเรียกเก็บหนี้ และทำให้บริษัทต้องชะลอการให้บริการด้านสินเชื่อ ย่อมส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินงานและสถานะทางการเงินของบริษัท



### ส่วนที่ 3 : คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ของบริษัท เมืองไทย แคปปิตอล จำกัด (มหาชน)

ประกอบด้วยฝ่ายงานต่างๆ ของบริษัท ดังต่อไปนี้

ลำดับที่	ฝ่ายงาน	ผู้รับผิดชอบหลัก
1	ฝ่ายกิจการสาขา	คุณสุรพงษ์ เพ็ชรอำไพ
2	ฝ่ายหนี้สิน	คุณดวงแข สมน้อย
3	ฝ่ายบัญชี (ด้านการจัดทำงบการเงิน)	คุณสุรัตน์ ฉายาวรเดช
4	ฝ่ายบัญชี (ด้านประสานงานสาขา)	คุณวิมลรัตน์ หนูจูด
5	ฝ่ายการเงิน	คุณปราณี สุยะพล
6	ฝ่ายการคลัง	คุณปรีทัศน์ เพชรอำไพ
7	ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (โปรแกรมเมอร์)	คุณอัศวิน เครือวัลย์
8	ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (ไอทีซัพพอร์ต)	คุณวิโรจน์ ลอยทับเลิศ
9	ฝ่ายบุคคล	คุณวรวรรธ กกาญจนกุล
10	ฝ่ายจัดซื้อ	คุณชาญณรงค์ เชียงหนุ่น
11	ฝ่ายธุรการ	คุณเรณู ป้อมสมบูรณ์
12	ฝ่ายการตลาด	คุณศิริลักษณ์ ศรีมณี
13	โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานใหญ่แห่งใหม่	คุณคมสิริ ภิญโญภาณุวัฒน์